



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Sucesión familiar en PYMES (E.C)

Alumno: Elías Ortiz Eliasortiz929@gmail.com

Tutor de Contenidos: CP Pablo Cogliati

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2016

Índice

	Página
Introducción	3
Planteo del caso:.....	6
<u>Capítulo I:</u>	
Concepto de empresa familiar.....	7
Análisis de Metalúrgica Matienzo SRL	10
<u>Capítulo II:</u>	
Decidir la mejor forma de sucesión	15
<u>Capítulo III:</u>	
Mientras tanto.....	30
<u>Conclusión</u>	45
Anexos	47
Bibliografía	51

Introducción

Como vemos en las empresas familiares en la actualidad se enfrentan cada vez más a situaciones difíciles que afectan no sólo el destino de la organización, sino también el familiar. El retiro del fundador tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios con la compañía.

Por tanto, la sucesión no debe verse como un motivo de temas económicos y emocionales, sino como un proceso natural que se dan en todas las empresas. Todo empresario familiar en algún momento de su vida puede tener la necesidad de saber que tiene un sucesor competente, aquel que de continuación a la compañía para que colabore con su crecimiento cuando el fundador ya no se encuentre al frente de la empresa, porque este se encuentra en proceso de retiro, y quiere que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades de la empresa familiar.

Por último, si bien esto parece fácil el ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como parece, la sucesión requiere de una apropiada planeación para asegurar que el proceso sea exitoso y la empresa siga subsistiendo.

Sucesión familiar en PYMES

Descripción

Metalúrgica Matienzo SRL



Es una empresa familiar con 30 años de trayectoria en el rubro Metalúrgico, la empresa fue fundada como una empresa unipersonal por el Sr. Oscar José Michelino, y los principales productos fabricados eran las partes de la hormigonera portátil.

Con el transcurrir de los años la empresa se convierte en una Sociedad de Responsabilidad Limitada, y se incorporan distintos profesionales en los procesos de la misma.

En el año 2005 se inicia el departamento de Desarrollo de Productos, donde como resultado de ese esfuerzo empezaron a fabricarse Maquinarias para la construcción, enteramente en la empresa, como ser; Hormigoneras de Volteo, Guinches, Andamios, escaleras internas.

Hoy Metalúrgica Matienzo SRL es líder en la venta de repuestos de Hormigoneras en todo el país, continúa fabricando repuestos para los armadores de hormigoneras, y abastece a Ferreterías y Corralones de la zona, como así también a empresas Constructoras y Municipalidades del interior.

Visión:

Ser una organización que posea alta tecnología en sus procesos, gestionando los Recursos Humanos y Materiales de manera eficiente y sustentable; para poder abastecer a las grandes empresas del sector.

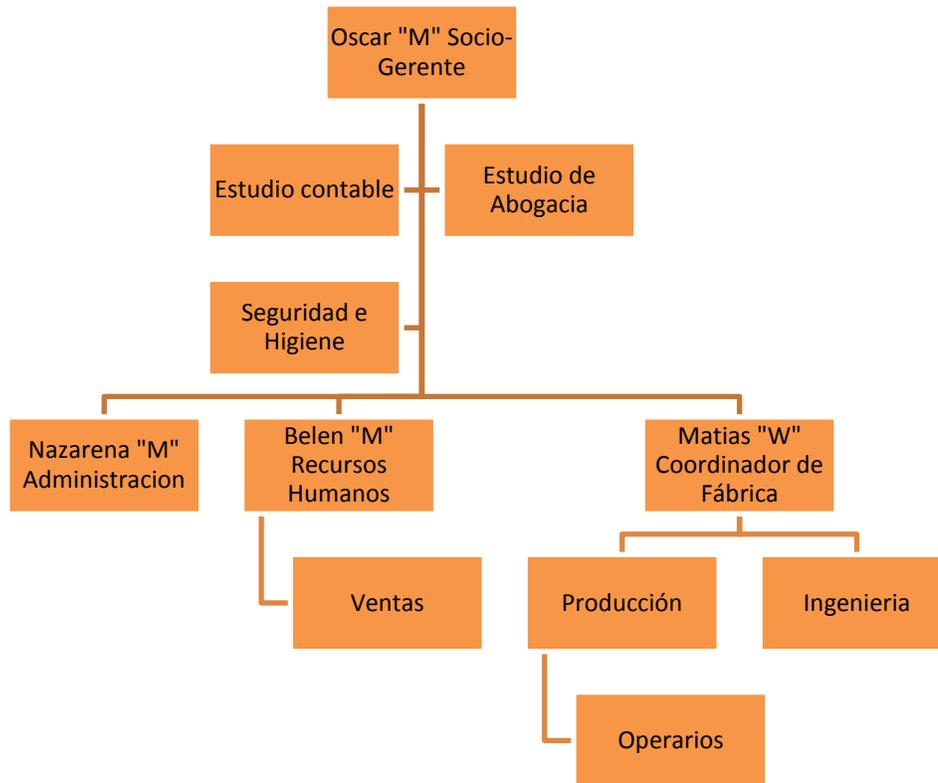
Misión:

Continuar con la inversión en Maquinarias y Tecnología para mejorar los diferentes procesos y aumentar la productividad de los mismos; capacitando permanentemente a las personas que elaboran el producto y asesorándolos con profesionales especializados tanto en el área Técnica como en el área Contable- Financiera.

Valores:

- Responsabilidad y Respeto con nuestros colaboradores
- Compromiso con nuestros clientes internos y externos
- Producción limpia y minimización de desperdicios

Organigrama:



Fuente: Proporcionado por Metalúrgica Matienzo SRL

Los Objetivos que tienen para la empresa son:

A corto plazo

- Establecer un programa de Mejora Continua en toda la empresa
- Adquirir terreno en zona Industrial o en Parque Industrial cercano a Rosario
- Capacitaciones mensuales en Higiene y Seguridad
- Desarrollar y motivar a nuestros empleados para lograr pertinencia en nuestra empresa

- Diseñar un programa de Evaluación de Desempeño que tenga como objetivo mejorar la eficiencia de los empleados, brindándole feedback de su desempeño y consensuando objetivos.
- Establecer indicadores de productividad y realizar su seguimiento como herramienta para la toma de decisiones.

A largo plazo

- Formar una unidad capacitadora dentro de la empresa para formar personas en oficios relacionados a nuestros procesos, como ser operador de Torno, Soldadores, Balancineros, manejo de Herramientas de Precisión, etc.
- Operar en un 100% en zona industrial o parque industrial
- Certificar Normas Internacionales ISO 9001:2015 e ISO 14001:2004
- Aumentar nuestra capacidad de producción en un 100%
- Abrir sucursales de venta en por lo menos 2 ciudades importantes del país.

Planteo del caso

Analizaremos y exploraremos cómo se da la sucesión en una empresa familiar, abarcando un alcance de toda la empresa para entender la organización y así concluir como será la mejor manera de suceder al dueño de la empresa familiar.

- Objetivo general:
 - Determinar los inconvenientes de la sucesión en una empresa familiar
- Objetivos específicos:
 - Concepto de empresa familiar
 - Análisis de Metalúrgica Matienzo SRL
 - Decidir la mejor forma de sucesión
 - Mientras tanto

Capítulo I

Concepto de empresa familiar

Definición de la empresa familiar:

Es aquélla en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.

Entonces una empresa familiar se caracteriza porque en ella se interrelaciona el negocio, la propiedad y la familia. Por tanto la empresa analizada, es una empresa familiar porque como dijimos anteriormente esta compañía tiene el negocio de la metalúrgica donde a la vez la familia trabaja en la compañía y compartiendo la propiedad del negocio entre la familia.

Los retos de la empresa familiar:

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza en la que se desarrolla, se le presenta algunos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza.

Que son los siguientes:

1. Separar la relación familiar de la de negocios
2. Mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones
3. Planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Etapas de crecimiento en la Empresa Familiar

A lo largo de los años la empresa familiar va creciendo y evolucionando, como por ejemplo el nacimiento de un niño, donde el bebe no puede caminar si primero no gatea,

correr antes de caminar, porque todo tiene su tiempo en la vida y esto requiere una cronología, de igual manera ocurre en las empresas no nacen de la noche a la mañana sino que es un crecimiento paulatino que lleva su tiempo. Por consiguiente, este crecimiento significa cambios en las características, en las expectativas, en las necesidades y los objetivos que se van modificando según el momento evolutivo de la familia y la empresa familiar.

La evolución de las empresas familiares transcurre en paralelo con la evolución de la familia, es decir esta evolución es el ciclo de vida de la empresa, donde se van modificando como dije anteriormente las características, las expectativas, las necesidades y los objetivos tanto familiares como de la empresa.

Por eso es muy importante ajustar las distintas necesidades desde el comienzo, ya que si no se hace es posible que cuando se llegue a una determinada etapa del ciclo de vida de la empresa, se lleguen a manifiesten conflictos difíciles de manejar sino no se está preparado.

Ciclo de Vida de la Empresa Familiar

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la compañía. Dicho ciclo de vida cuenta por cuatro etapas, que se diferencian una de la otra en las edades de los padres e hijos y de la empresa, sus características, situaciones, sensaciones, objetivos y las expectativas económicas como de la familia.

- Etapa 1:

El fundador es un emprendedor con el deseo de ser independiente en lo económico y en la toma de decisiones, no quiere vivir de un sueldo y quiere ser quien decide su trabajo. Va detrás de un deseo y de un proyecto que, a través de la puesta en marcha, deja de ser una ilusión o una fantasía para pasar a ser una realidad.

Los primeros años del negocio suelen ser duros, donde el dueño es el centro de todo y le dedica interminable horas de trabajo. Generalmente es una persona de entre 25 y 30 años, sin hijos o con hijos muy pequeños.

El objetivo está puesto en sobrevivir y hacer diferencias en la caja de las que depende la seguridad económica de la familia, por lo que el fundador siente el placer del éxito, pero también el temor al fracaso. La otra meta es crecer y lograrlo, el emprendedor debe contar con suficiente visión y formación.

- Etapa 2:

En este momento el fundador ya se convenció de que su proyecto es viable, que puede tener éxito, el negocio lleva funcionando más de 10 años pero aun no ha cumplido los primeros 20 años.

La estructura empresa crece, las actividades se hacen más complejas, todavía no está seguro de abrir el juego y buscar ayuda. Si bien conserva algo de desconfianza, también se siente más sabio y experimentado que hace unos años atrás, y por eso está más firme.

El fundador tiene entre 40 y 50 años y sus hijos ya pasaron los 15, donde es posible que algún hijo ya comenzó a trabajar en la empresa, lo que le transmite optimismo y energía. Por supuesto parecen los primeros cuestionamientos de la generación joven, esperables, necesarios y muchas veces molestos.

Es tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como recursos, administración y algún área operativa. El dueño ya no puede estar en todo, el cual empieza a escuchar dos palabras que se deberá acostumbrar una es la “profesionalización” y la otra es la “sucesión” en la palabra.

- Etapa 3:

La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado. En muchos casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios.

El fundador está pasando los 55 años, sus hijos están alrededor de los 30, y en la mayoría de los casos trabajan desde hace años en la empresa familiar donde ha asumido más responsabilidades. Es un periodo de mucha incertidumbre. Por parte de los padres, referidas al cansancio y los deseos de retirarse, acompañados del sentimiento de aquí yo no me muevo.

Por otro lado, los hijos, donde aparece el desafío de probar que lo nuevo puede funcionar, junto con el sentimiento de seguridad que ofrece lo que el padre dice aunque lo cuestionen. Los deseos y los miedos de cambiar las cosas, crecer, vender o cerrar.

Aquí nace un tema que puede ser conflictivo o no, la transición de la dirección, que debió iniciarse en la etapa anterior, o al menos empezar a conversarlo en la familia. Se asoma en el horizonte una tercera generación, los nietos, a quienes es importante ir haciendo conocer la historia e inculcar la cultura de la empresa.

Los objetivos de esta etapa son: la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.

- Etapa 4:

Si todo lo que vimos hasta ahora se desarrolla sin inconvenientes podemos describir una cuarta etapa. Donde los objetivos de esta etapa son expandirse y otra vez sobrevivir.

En la mayoría de los casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, por lo que el dueño generalmente posee un capital importante, y la empresa está consolidada y expandida en nuevas unidades de negocios. Donde el fundador ya tiene entre 60 y 80 años, y los hijos más de 40 años. A su vez, estos con sus propios hijos siendo adolescentes, interesándose en la empresa. Siendo posible, que se hayan incorporado algún o algunos no familiares en puestos importantes.

En este momento ellos coinciden que la empresa es familiar, ya que la familia tiene el control de la propiedad y la gestión de la empresa, porque la propiedad esta dividida entre el fundador y su mujer; y la gestión la hace actualmente las hijas del fundador. Por tanto, la empresa Metalúrgica Matienzo S.R.L, se encuentra en la Etapa 3, ya el dueño de la empresa tiene 65 años, y todavía sigue trabajando en la empresa, y sus dos de tres hijas actualmente desempeñan cargos en la compañía, sus edades rondan entre 30 y 40 años. La empresa actualmente ya tiene una cierta madurez y se puede decir que tiene una posición privilegiada en el mercado. Hablando con las hijas que están trabajando en la empresa, todavía no se hablo de la sucesión de la dirección, ni se empezó a hablar en la familia.

Pero concuerdan que es necesario hablarlo pronto porque dentro de unos años ingresará la tercera generación, que son los nietos del fundador de la empresa, ya que las dos hijas tienen hijos y ellos son la próxima generación que entrará a la empresa, por eso es importante ahora ir haciendo conocer la historia e inculcar la cultura de la empresa. Los objetivos que tienen como empresa familiar el de crecer y expandirse como empresa y a la vez en el mercado manteniendo la unidad familiar que los caracteriza, es un reto mantener la armonía en una empresa del orden familiar pero no imposible.

Análisis de Metalúrgica Matienzo SRL

Actividad principal:

Fabricación y comercialización y/o compra-venta de máquinas, herramientas y accesorios para la construcción.

Actividades secundarias:

Metalúrgica Matienzo SRL brinda servicios a las empresas constructoras locales en la reparación de maquinarias utilizadas para la construcción, sean o no fabricadas por la empresa, y en la venta de repuestos para toda la gama de maquinarias que existe en el mercado nacional.

Descripción, nombres, marcas y características:

- Traslado
 - Carretilla Estampada
 - Carretilla Reforzada
 - Carretilla Pirula
 - Carretilla Telescópica
- Mezcla
 - Hormigonera TS con Caballete 1500 Lts; Chapa 16, Motor DAF 1HP, Ruedas macizas de 8 Kg
 - Hormigonera TR 18 1300 Lts; Chapa 18, Motor 1HP, Ruedas macizas de 5 kg
 - Hormigonera Estándar TRE 130 Lts; Motor $\frac{3}{4}$ HP, Ruedas 3,5 Kg
 - Hormigonera de Volteo 240/340 Lts; Chapa 14, Motor 2 HP, Base de Fundición
 - Balde de Hormigón; Desde 500 Lts hasta 2000 Lts
 - Repuestos para máquinas hormigoneras de todo tipo (piñones para hormigoneras, ejes, rulemanes.)
- Altura
 - Andamios estructurales
 - Escalera Interna para Andamios; con baranda y escalones antideslizantes
 - Andamio Colgante 3 Mts; 2 Tablones Metálicos 3 mts., 2 Barandas de Seguridad, 2 Criquet (50 mts. cable), 2 Travesaños
 - Tablón Antideslizante; Largo: 3 Mts, Ancho: 0,30 cm, Chapa Reforzada punzonada
 - Puntales Reforzados
 - Criquet para Balancín; con enrollador de hasta 100 Mts. Cable
 - Guinche; 1000 Kg
- Herramientas
 - Palas Anchas y de Puntas
 - Corta Fierros
 - Cucharas de Albañil
 - Masas
 - Tenazas
- Accesorios
 - Ruedas para el Andamio

- Seguridad
- Calzados de Trabajo
- Guantes
- Fajas

Destinatarios y necesidades que satisfacen:

- Empresas constructoras
- Municipalidades
- Albañiles
- Contratistas

Antigüedad de la empresa en el mercado:

Hace mas de 30 años esta operando en el mercado de la metalúrgica, pero de esos 30 años, 20 años fueron como una empresa unipersonal y desde el año 2005 se desempeña como una empresa S.RL.

Normas de calidad o de sanidad que debe cumplir para su elaboración:

Los productos fabricados no deben cumplir con normas de calidad ya que todavía no son exigidas por las ART, sin embargo estamos interesados en realizar la implementación de las normas internacionales ISO 9001:2015 para certificar el sistema de Gestión de la Calidad de nuestra empresa.

Control de calidad y medio ambiente:

La empresa no posee un sistema de Gestión de la Calidad Certificado bajo normas internacionales, no obstante, trabajamos según algunos criterios de calidad según la norma internacional de ISO 9001: 2015. Como es la gestión de mejora continua y de la satisfacción de nuestros clientes, la misma la hacemos de manera personalizada y bastante artesanal.

Personal ocupado por áreas:

Área o Sector	Cantidad total	Profesionales	Técnicos	Especializados en:
Administración	3	2		Pagos, Cobros, RRHH
Planta	13			Producción
Comercialización	1			Ventas

Localización de la Empresa:

La Empresa cuenta con dos Locales, donde uno se utiliza para Fabricación de los productos y la Administración de la empresa Dirección: Cap. Benjamín Matienzo 1870, y el otro local se utiliza para deposito, de los productos que hace la empresa Dirección: Av. Carlos Pellegrini 5449.

Matrices de la empresa:

Análisis de FODA

Ambiente Interno

Fortalezas

- Productos de buena calidad
- Buena relación con los clientes y los proveedores
- Valores
 - Responsabilidad y Respeto con nuestros colaboradores
 - Compromiso con nuestros clientes internos y externos
 - Producción limpia y minimización de desperdicios
- Capacitación del personal una vez al mes
- Líder en la venta de repuestos de Hormigoneras en todo el país

Debilidades

- Personal no capacitado
- Capital de trabajo

Ambiente Externo

Oportunidades

- Mercado no saturado
- Los clientes perciben valioso el producto
- Abrir sucursales de venta en por lo menos 2 ciudades importantes del país.
- Operar en un 100% en zona industrial o parque industrial

- Normas de calidad o de sanidad
- Nuevas leyes del gobierno

Amenazas

- Nuevo competidor
- Aumento de impuestos
- Nuevas leyes del gobierno

Capítulo II

Decidir la mejor forma de sucesión

Como sabemos una empresa familiar consiste en que la gestión y el capital estén en manos de la familia. En el cual, la mayoría de casos la dirección (la gestión) de una empresa pasa a manos de los hijos del fundador, pero el sigue siendo el único accionista y propietario de la empresa, aunque esta situación sea una posible fuente de problemas.

Por eso la sucesión es un tema tabú, el cual se quiere y se rechaza, se desea hablar pero se teme. Ya que los hijos ven a los padres muy anticuados y retrasados en el tiempo; y los padres a los hijos los ven modernos y sin experiencia. Tanto los hijos como los padres quieren hacerlo pero temen el cambio que producirá la dicha sucesión a la vez.

Asimismo, una de las tendencias más comunes en las empresas familiares es que la sucesión este reservada para el hijo primogénito, después cambio y se volvió para cualquier heredero hombre pero en la actualidad las mujeres se están haciendo cargo de sus empresas familiares, como está ocurriendo en la organización en este momento ya que las hijas del fundador están ocupando cargos en la empresa. Por tanto veremos cuando se debe comenzar la dicha sucesión.

Cuando comenzar con la sucesión

Una vez, que se estableció como va a ser la sucesión, surge una pregunta que se hacen todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa, y esa pregunta es ¿cuándo se debe comenzar la sucesión? Es imposible establecer cuando llega el momento adecuado para hacerlo. Porque no existe un momento exacto y global para todas las empresas familiares ya que cada una es única.

De hecho, lo más importante no sea “cuando” sino como se hace el traspaso del mando de la empresa. Excepto que sea una incapacidad por accidente, enfermedad o el mismo fallecimiento, es raro que este cambio ocurra de un día para otro. Lo más habitual es que sea un proceso, es decir, que la nueva generación que asuma el mando, ya haya asumido responsabilidades en la empresa familiar a través del tiempo.

Este proceso que se da en las empresas se llama sucesión de la dirección. Este proceso está relacionado con las experiencias de ingreso de la generación siguiente, ya que es la que va a asumir el mando de la compañía, pues cuando más preparada esté, más fácil será.

Uno de los puntos más fundamentales del proceso es la preparación de los que van a tomar el mando de la empresa. La preparación de la nueva generación consiste en formar profesionalmente a los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa familiar y sientan aptos para hacerlo dentro de la empresa.

Tal como sabemos todas las empresas familiares tienen la esperanza de que su compañía perdure en el tiempo. Para que esto suceda se lo debe planificar, ya que todo proceso conviene ser planificado con anticipación. Planificar este proceso ¿cómo se hace?, si hablamos de planificar nos referimos a los aspectos como la gestión, la propiedad y lo más importante familia.

Una vez que se planificó como sería el proceso de la sucesión, hay que saber si quien tomó el mando o lo va a tomar, si tiene la preparación suficiente y si se trata de una elección propia o lo vive como una imposición de la familia, ya que en la mayoría de los casos pasa eso. Si está o no preparado para el esfuerzo y el sacrificio que conlleva el asumir frente a la familia y a la propia empresa.

El paso del mando en la compañía suele ser en la mayoría de las empresas familiares, un momento ideal para cambiar y modificar algunas cuestiones de la gestión de la empresa, como la planificación de los procesos para el cambio que traerán una actualización de la estructura existente, de la profesionalización y además de todo aquello que se refiere a las circunstancias del mercado que hay que atender. Si este proceso fue satisfactorio, será un excelente aprendizaje para nueva generación para el día de mañana, ellos deban traspasar mando.

Sin embargo, nada de lo anterior serviría en la empresa familiar sino está ordenada la familia. Esto es algo sumamente importante que hay que prestar una atención y es una prioridad hacerlo. Porque de nada sirve organizar y gestionar adecuadamente la empresa si no se ha preparado a la familia correctamente, ya que los problemas familiares son una causa que puede llegar a hacer desaparecer la empresa de un día para el otro.

Hablando con el dueño como con las hijas, me dijeron que no se empezó a hablar de la sucesión ni se tocó el tema en la familia; ya que esto significa un proceso de cambio para la empresa familiar, porque éste está relacionado con el ingreso de la generación siguiente, pero en este caso no sería un inconveniente ya que en la empresa actualmente están trabajando dos de las hijas del dueño y desempeñan cargos importantes en la empresa. Pero me dicen que tienen pensado más adelante empezar a planificar como será la sucesión, tanto en la empresa como en la familia, porque como decía anteriormente de nada sirve organizar y gestionar adecuadamente la empresa si no se ha preparado a la familia correctamente para este gran cambio en la familia como en la empresa, ya que esto puede ser causa que puede llegar a hacer desaparecer la empresa de un día para el otro.

Entonces veremos las formas más adecuadas para hacerlo en esta empresa, ya que creemos que la sucesión en una empresa familiar se debe dar dentro de la familia, para que siga teniendo los mismos valores y cultura, para más adelante pueda ser direccionado por un consejo familiar.

Los hijos

El problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento, sino más bien en su crecimiento y continuidad. De acuerdo con las investigaciones realizadas, las empresas familiares no sobreviven del cambio generacional, pues, según las estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación, sólo el 30% sobreviven, y esto es preocupante en toda familia que tiene una empresa.

Porque si tenemos una empresa y a la vez tenemos un hijo que no es competente para la tarea que lleva a cabo para la organización, por lo tanto se suele cometer algunos errores:

- Se lo coloca en una posición inadecuada.
- No se ayuda a la empresa, porque esa función que él cubre no está bien desarrollada y todos lo notan.
- No se generan los resultados económicos para ayudarlo a él y para ayudar a los otros que también están en la empresa.

Por tanto, en las empresas familiares, cuando se piensa en la incorporación de los hijos se deben establecer políticas que ayuden a la formación e incorporación de la nueva generación para que a mediano o largo plazo cuenten con las capacidades necesarias para ser Directivos o Gerentes.

Actualmente, la empresa Metalúrgica Matienzo S.R.L cuenta con dos hijas del fundador de la organización que desempeñan cargos de gerentes, en la cual una de las hijas Nazarena Michelino ocupa el cargo de Gerente de administración y la segunda hija Belén Michelino ocupa el cargo de Recursos Humanos. Pero ambas hermanas para llegar a su puesto que están ejerciendo en la actualidad, tuvieron que estudiar las respectivas carreras en la universidad y una vez que se graduaron accedieron a los puestos que desempeñan en la empresa.

Pero el dueño tiene una tercera hija que no desempeña ningún cargo en la empresa familiar, porque ella es odontóloga y su profesión no se relaciona con la empresa y además no quiere trabajar dentro de la empresa. Este tema de los hijos que no quieren trabajar en las empresas familiares lo tocaremos más adelante.

La relación de Padres e Hijos

Las relaciones de los padres con los hijos suelen ser ambiguas, porque está el amor y el deseo de protección que conviven con el anhelo de lanzar a los hijos al mundo para que se forjen. En el caso del padre con los hijos varones es fácil encontrar competitividad entre ellos, muchas veces el padre acuña las siguientes frases “Que se haga solo como me hice yo” o “que se golpee, así va a crecer”.

Pero en el caso del padre con las hijas es un poco diferente porque predomina el sentimiento de protección, donde el padre siempre la va a proteger frente a otro hombre o frente a su hermano varón. En este caso se distingue con lo que ocurre con el hijo varón, ya que es muy frecuente ver que el padre tiene una admiración por su hija que profesional. Por tanto la competencia entre ellos es menos que con un hijo menor. Esto es lo que ocurre en la empresa en este momento ya que el fundador de la empresa solo tiene dos hijas las cuales están trabajando en la empresa.

Sin embargo que pasa cuando el fundador de la empresa es una mujer, ya que en la actualidad se está dando esto sobre todo en las empresas de servicios. En estos casos, la mujer propietaria suele tener una apertura mayor que la que tiene del padre fundador porque se sostiene más en los hijos y además acepta la colaboración de profesionales para que la ayuden con el crecimiento de la empresa.

Lo que puede ver es que el padre fundador tiene una buena relación con sus hijas, mas allá de cualquier discusión que se tiene por temas de la empresa, donde en esta empresa familiar al ser hijas las que están trabajando, el padre no tiene un sentimiento de competencia con sus hijas más bien las ayuda para que se formen en el trabajo que

desempeñan para que el día de mañana cuando no esté más, ellas puedan llevar correctamente la dirección de la empresa.

Factores que dañan las Relaciones de Padre e Hijos

Muchas veces ocurre que los padres y los hijos, no comparten los valores y visiones de la empresa, y a veces ni de la familia. Donde cada uno tiene su propia personalidad, expectativas y necesidades.

Uno de los factores que más afectan a las relaciones de los miembros, es la diferencia en años entre padres e hijos. Como se dice, habitualmente una generación, en que el mundo y la sociedad han cambiado y mucho más entre generaciones. Por eso es muy probable que la nueva generación tienda hacia el cambio y las generaciones anteriores tiendan a ser más conservadores.

Cuando el fundador envejece o fallece y sus herederos toman el control, muchas veces sin querer hacerlo, la empresa puede venirse abajo rápidamente si quienes deben hacerlo no tienen la idoneidad necesaria y una empresa construida durante varias décadas puede desaparecer en pocos años porque no tienen la capacidad para tomar las decisiones correctas para que siga funcionando la compañía.

Ejemplo de este caso: Una empresa llamada Fábrica Rojas, que se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, donde el Padre la fundó en un taller chico y al tiempo le empezó ir bien, cada vez crecía más y tenía éxito, al mismo tiempo los hijos de él crecían pero no se interesaban por la empresa, y a esto hay que agregarle que el padre no los preparaba para que el día de mañana tomen el control de la empresa. Pero un día fallece el padre, y de golpe los hijos debieron tomar el control, pero al no estar preparados, tomaron malas decisiones y se endeudaron, no pudiendo pagar las deudas y se fueron a la quiebra. Cuan importante es que si se tiene una empresa familiar y se quiere que siga en la familia, hay que sí o sí formar a la los hijos para que el día de mañana estén preparados, no como los hijos del fundador que quebraron una empresa que tenía un buen éxito, por no estar listos para conducción de la empresa familiar.

Otras veces, el negocio se acaba porque los herederos no poseen el talento y la visión del fundador, y se dedican a derrochar la fortuna, o simplemente porque no hay voluntad de seguir. Como decía mi profesor en la universidad *Padre fundador, hijo gastador y nieto mendigo*, y esto es una gran verdad porque ocurre casi siempre en las empresas a causa que los hijos no tienen motivación en estar en la empresa familiar sino que quieren hacer otras cosas, simplemente es un capricho del dueño de la empresa que sus hijos estén en la empresa.

Ejemplo de este caso: Había una empresa llamada Materiales de Construcción Pérez, que se dedicaba a la venta y distribución de materiales para la construcción como para el hogar o como para la edificación de edificios. Donde el padre cada vez estaba más cansado producto la edad y el tiempo de vida que invirtió en la empresa familiar, y analizada la posibilidad de retirarse, aquí se encuentra la problemática, el dueño quería que su hija siga al mando de la empresa pero resulta que la hija no quería, ella quería tener una tienda de ropa. No estando dispuesta a seguir al frente de la empresa familiar, resultando que el padre no se retiraría hasta que la hija tomara su lugar, hasta que la familia lo hizo entrar en razón, y se llegó a un acuerdo familiar: ella, sería la presidente de la compañía pero sin desempeñar dichas funciones, eso lo haría otro hasta que los nietos crezcan y tomen ellos el control de la sucesión de la dirección. Por eso más allá de que se quiera que los hijos sucedan al padre, hay que tener en cuenta que ellos se deben sentir libres de entrar o no a la empresa y de tomar cualquier decisión sin sentir obligación de agradar a los padres. Porque si no se tiene dicha libertad, los hijos posiblemente no desarrollen sus habilidades y capacidades, careciendo de motivación y entusiasmo que se necesita para llevar adelante la empresa familiar.

En cuanto, a los factores que dañan las relaciones de los padres con sus hijos, observo que el fundador de la compañía tiene una excelente relación con sus hijas, donde el dueño les dejó marcado sus valores y su visión de lo que quiere para la empresa familiar; a pesar de la diferencia en años entre ellos, él acepta los cambios que trae la nueva generación y está dispuesta a cambiar las cosas por el bien de la empresa. Por eso es un alivio para él que sus hijas puedan sucederlo porque poseen la idoneidad para hacerlo perfectamente además que tienen una visión compartida de donde quieren la empresa familiar en el futuro.

Miembros de la Familia que no Trabajan en la Empresa Familiar

En una familia puede ocurrir que no todos trabajen en la empresa familiar, porque no le gusta, tienen otra vocación y otros motivos más. Pero esto no significa que al no trabajar en la empresa de la familia, deban sentirse desligados afectivamente; es más, también puede ocurrir que ellos quieran a la empresa de la familia, pero esto depende de cómo se haya vivido la empresa en la familia, si fue un lugar de alegría y satisfacción para la familia o fue un lugar que originaba problemas y frustraciones dentro de la familia.

Por eso es importante que los miembros más jóvenes no vean a la empresa familiar, como un lugar que les roba a sus padres, sino que es lo mejor que la nueva generación crezca en conjunto con la empresa de la familia de forma amigable, sin importar que ellos vayan o no a trabajar en la empresa en el futuro.

Pero muchas veces, puede llegar a acontecer que los miembros que no trabajen en la empresa sientan indiferencia y además de no ser tenidos en cuenta por quienes sí trabajan en ella, esto puede ser el origen de conflictos cuando se van sucediendo las generaciones en la gestión y más cuando se deben tomar decisiones que afectan al patrimonio de la familia y al capital de la empresa. Para que esto no pase es necesario que haya una comunicación fluida, de lo que pasa en la empresa, para mantener la armonía tanto en la familia como en la empresa familiar.

De esta manera, para que haya una armonía en la familia, los miembros que trabajan en la empresa deben laborar en conjunto con los miembros que no lo hacen, para que quieran tanto a la compañía como los que trabajan en ella. De estas cuestiones y otras inquietudes, es sobre lo que se discute y se habla buscando un consenso entre todos los familiares, que se expresan en el Protocolo de la Empresa Familiar que lo analizaremos más adelante.

En el caso de la empresa analizada vemos que el fundador de la empresa tiene una hija que no trabaja en la empresa, ya que ella oficia otra profesión que es la odontología, hablando con sus hermanas, ella nunca se sintió atraída por trabajar en la empresa familiar sino que se inclinó por trabajar por su vocación. Esto no repercutió en forma negativa en el dueño ni en sus hermanas, es más tienen una excelente relación todas y a su vez con su padre; donde por el momento ella no toma ninguna decisión en la empresa, pero en el futuro cuando se repartan las participaciones lo deberá hacer por el bien de la empresa familiar.

¿Cuáles son los miedos de las nuevas generaciones que se incorporan?

➤ Desconfianza en la propia capacidad

Por la inexperiencia que sienten, por no haberse sentido confirmado o por haber crecido bajo el amparo de sus padres, por ese motivo muchos jóvenes temen hacerse cargos de la rienda del negocio familiar y sientan las responsabilidades recibidas de sus padres como una pesada mochila que tienen que llevar y se le hace muy difícil hacerlo.

➤ No sentirse lo suficientemente formado

Es la desconfianza referida a los estudios, ya que muchos creen que la formación teórica recibida no les servirá para el día de mañana en la empresa familiar, otros postergan las cosas anotándose en posgrados o cursos que si bien son necesarios no tienen por qué ser incompatibles con la asunción de mayores responsabilidades en la empresa.

➤ **Sobre la relación entre hermanos**

En muchos casos la mayoría de los hermanos se acostumbraron a contar con la mediación de los padres para manejar sus conflictos; pero la ausencia de esta contención en el trabajo los puede aterrorizar. Además, de tener que decidir quién de todos está en condiciones de asumir la dirección de la empresa familiar, donde muchas veces se parece a una misión imposible hacerlo.

➤ **Sentimientos ambivalentes**

Muchas veces aparecen los sentimientos de temor y comprensión al tener que confrontar la realidad y ver la decadencia y el deterioro de los padres. Ya que a muchos hijos les cuesta muchísimo aceptar que ambos padres o alguno de ellos no esté en condiciones de seguir al frente de la empresa familiar.

Hablando con Belen Michelino, gerente de recursos humanos, sus miedos fueron los que todos tienen cuando comienzan con una nueva tarea o trabajo, si iba a ser capaz de llevar su rol de gerente, si está capacitada para realizar dicha tarea, como sería trabajar con su padre y su hermana a la vez, si sus decisiones serían las mejores para la empresa familiar. Pero ella da gracias a su padre porque la apoyó siempre y la ayudó siempre que pudo enseñándole lo que lo que sabe gracias a la experiencia que adquirió durante los años que trabajó.

Procedimiento para la elección del nuevo director

Existen diferentes alternativas para la elección de un nuevo director de la empresa, las cuales veremos a continuación:

Creación de una norma fija: las familias dispuestas a elegir un sucesor toman esta decisión tradicionalmente, como por ejemplo “el hijo mayor” o “el primer hijo varón” será el presidente sucesor en la empresa.

La creación de una norma fija tiene una ventaja porque impide las demoras e indecisiones como también permite una adaptación familiar al nuevo líder. Pero también trae desventajas ya que si se realiza rápido la elección, puede llegar a suceder la imposibilidad de seleccionar al mejor candidato, pudiendo originar conflictos.

Elección del mejor candidato: los mismos miembros de la nueva generación eligen a su líder permitiendo que sobresalga naturalmente durante varias experiencias grupales dentro de la compañía.

La ventaja de esto radica en que la familia siente que ha elegido a la persona mejor capacitada para la función sin haberle quitado la oportunidad a ningún miembro de la familia. Sin embargo, esto puede producir una competencia perjudicial entre hermanos y los miembros de la familia pueden llegar a crear enfrentamientos entre ellos.

Selección de un director provisional: para algunas empresas familiares, la selección de un sucesor que no sea miembro de la familia es una opción temporaria muy buena. Esto funciona correctamente cuando los hijos no pueden ejercer la presidencia de la empresa porque son muy jóvenes para hacerlo. Esta sucesión temporaria da tiempo para que los miembros jóvenes de la familia maduren y a su tiempo asuman la presidencia.

En cuanto, a la elección de un nuevo director el dueño no quiere dejar la empresa en una sola persona, es decir en una sola hija, ya que no tiene un hijo varón, tampoco el no quiere que otro la maneje sino no es la propia familia, eliminando dos de las tres opciones que se describió anteriormente como la elección de un director fuera de la familia, o que sea el hija primogénita sin ganarse el puesto como se corresponde. Sino que él cree que la mejor decisión para que lo suceda en la dirección de la empresa, es que las dos hijas manejen en conjunto la dirección de la empresa, esta es la mejor elección para todos porque él siente seguro que deja la empresa en buenas manos, es las manos de la propia familia.

Consejo familiar

Uno de los cambios más difíciles en una empresa familiar es la transición generacional, ya que podría existir un déficit en liderazgo y conocimiento de la operación del negocio en la siguiente generación, y esto provoca un riesgo de que la empresa no subsista a dicha transición.

La finalidad del Consejo Familiar es ser un mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas que se pudieran llegar a formar dentro del ambiente familiar y que llegaran a influir en la operación y administración de la empresa.

El compromiso del Consejo Familiar:

1. Monitorear la interacción entre la familia y la empresa.
2. Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.
3. Transmitir los valores y la visión compartida de la familia.
4. Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar.
5. Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad.

La constitución del consejo familiar depende mucho del número de miembros que tenga la familia. Ya que no es lo mismo para familias de tres o cuatro personas que otras con diez o veinte miembros. Por eso es recomendable que su formación sea antes de que sea elevado el número de los miembros que llegue convertir al consejo familiar en algo imprescindible.

Su propósito es proporcionar un lugar en el que los miembros puedan expresar sus necesidades y expectativas respecto de la empresa, y establecer políticas para preservar a largo plazo los intereses de la familia. En la misma dirección, otro efecto del consejo familiar es que fortalece el sentimiento de pertenencia.

¿Quiénes forman parte del consejo familiar?

Como cualquier comité que desempeña correctamente, el consejo familiar debería ser de un tamaño pequeño, es decir tener entre 5 y 10 miembros. Estos miembros generalmente son elegidos por la asamblea familiar tomando en cuenta sus calificaciones y disponibilidad para llevar a cabo las tareas del consejo.

El consejo familiar deberá tener un presidente, que es también elegido por la asamblea familiar. El presidente lidera el trabajo del consejo y es la principal persona de contacto para la familia.

Para que se desarrolle correctamente, es necesario que asistan todos los miembros de la familia: los que trabajan en la empresa y los que no, como también los familiares políticos. El único límite sería la edad mínima que se estipule, lo aconsejable sería que participen a partir de los 15 años, ya que a esa edad los menores ya tienen noción de cómo funciona la empresa familiar.

Como sabemos el crecimiento de una empresa familiar se da a través de un proceso que transcurre en el tiempo. Por eso las nuevas generaciones han vivido poco de ese proceso, sobre todo la tercera generación y más la familia política; por eso es importante compartir y transmitir como se fundó la empresa familiar, que papel jugó la familia en este proceso, por un lado y la empresa por el otro. Además de ser un espacio para poder expresar los diferentes puntos de vistas de cada uno sobre la empresa, también para contestar las preguntas y escuchar las dudas que tienen los miembros y los aportes que tienen las nuevas generaciones para la empresa, así como también la sucesión de la dirección.

¿Cómo se hacen estas reuniones?

Lo primero que hay que hacer es establecer la periodicidad de las reuniones, dependiendo la complejidad de los temas, lo mejor sería al menos una vez por año ya que

no son útiles cuando se pretende hacerlas cotidianas porque se desvalorizan y pierden su esencia.

Además, es muy importante establecer un lugar que sea agradable para todos, para que puedan sentirse cómodos, incluso para los menores. Si la empresa no cuenta con un sitio apropiado es recomendable realizar estas reuniones en un lugar que no sea la vivienda de ninguno de los miembros de la familia; de esta forma evitamos las responsabilidades de anfitriones y huéspedes y la tentación de caer en una reunión social.

Una vez fijadas las pautas, se debe mantener sentido de la reunión y no se diluya por largos discursos o discusiones. Para eso, es importante decir con anticipación, los temas que serán tratados y que servirá como guía para el desarrollo correctamente de la reunión.

Para familias que son complejas, es aconsejable que participe de un coordinador externo, que funcione como mediador en la familia, siendo el encargado de llevar ordenadamente el tratamiento de los temas, facilitando la participación de todos. Ya que es primordial que en estas reuniones familiares, todos y cada uno escuchen la voz de los otros, ya que esto proporciona que haya consensos y acuerdos en la familia.

Funciones del consejo familiar

El consejo familiar es el ámbito donde se incorporan las nuevas generaciones, en el cual se enseña a amar la empresa familiar porque se habla de su historia, se transmite su cultura y el espíritu a las nuevas generaciones; y además cumple también una función formativa, tanto de las nuevas como de las primeras generaciones. Porque siempre se puede aprender algo nuevo todos los días.

Entonces podríamos decir que las funciones del consejo familiar son:

- a) Educar: formar a los miembros de la familia en asuntos de dirección, de administración de la empresa familiar, como accionistas responsables y guardianes del patrimonio familiar.
- b) Conciliar: buscar la unidad y la armonía en la familia, prevenir conflictos, sostener valores.
- c) Definir políticas (estrategias y objetivos): normas y reglas que reflejen los acuerdos internos con respecto a temas fundamentales relacionados con la empresa, propiedad y familia.

1: Eduardo Press, Empresas de Familia, del Conflicto a la Eficiencia.

En este momento la empresa Metalúrgica Matienzo S.RL no cuenta con un consejo familiar para manejar la organización, pero sería necesario para el día de mañana para cuando no esté más el fundador y todas las decisiones no caigan en una sola persona. Pero hablando con la gerente de recursos humanos, que es la hija del dueño, vemos que es necesario tenerlo por eso hicimos un modelo del consejo familiar que quisieran tener en el futuro.

Consejo Familiar de Metalúrgica Matienzo S.R.L

Misión

Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

En este momento funcionan como una especie de consejo familiar ya que en la empresa actualmente trabaja Oscar “M” que es el presidente de la empresa, sus dos hijas Nazarena y Belén con sus respectivos maridos. Ellos en conjunto con el presidente toman las decisiones que son importantes para el funcionamiento de la empresa.

Miembros

Pero en el futuro, cuando el presidente no esté a cargo y la empresa crezca se necesitara un consejo de familia. El consejo familiar estará integrado por los miembros pueden llegar a ser las dos hijas Nazarena y Belén “M”, como también los familiares políticos que son sus esposos. En el futuro, entraran al consejo la tercera generación que serán los hijos/as de Nazarena como Belén “M”. En el caso de la tercera hija del presidente no formara parte del consejo porque no trabaja en la empresa.

Funciones dentro del Consejo de Familia:

1. El Presidente. El Consejo de Familia tendrá a un Presidente que será Nazarena “M”, quien ejercerá el cargo, o salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de la familia, en cualquier momento.

2. El Secretario. El Secretario del Consejo de Familia será Matías “W” que ejercerá el cargo, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento.

Funcionamiento del consejo familiar

El Consejo de Familia se reunirá necesariamente dos veces al año, pero no dentro de la empresa sino en lugar neutral para que los que no trabajan en la empresa no se sientan incómodos, como que están en un lugar que no pertenecen. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día.

Entre los temas que se llegarían a hablar serian:

- Resolución de conflictos
- Desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia;
- Planeación
- Educación
- Coordinación del trabajo con la alta gerencia y la junta directiva y equilibrar la empresa con la familia
- Estudiar y reconocer la cultura familiar y sus valores
- Regular el acceso de las nuevas generaciones a la empresa
- Tomar decisiones sobre el nivel de formación e información de los accionistas familiares

Requisitos para ser miembro

Podrán acceder al Consejo de Familia, los Fundadores, la familia del fundador y los familiares políticos; los cuales deberán tener las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c) Ser miembro de la familia, tanto directamente como indirectamente.

Funciones específicas

Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. Y de además de las siguientes cuestiones:

- A. Educar: formando a la nueva generación de la familia sobre los asuntos de dirección, de administración de la empresa familiar.
- B. Conciliar: buscando la unidad y la armonía en la familia, para prevenir todos conflictos que puedan llegar a suceder, y además de sostener valores de la familia.
- C. Definir políticas (estrategias y objetivos): opinar sobre los temas fundamentales relacionados con la empresa, propiedad y familia.

Debates dentro del consejo de familia

El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo

Votaciones y adopción de acuerdos

Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de la familia para su aprobación.

Representación y ejecución de acuerdos

El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas.

Una vez analizada la información recolectada y considerando las opiniones de la familia, llegamos a la conclusión que la mejor forma de Suceder al dueño de la empresa familiar, es que la dirección de la compañía quede a cargo de las hijas del fundador, donde se repartirán la dirección entre ellas dos, siendo las dos socias gerentes por igual. Pero seguirían desempeñando las funciones que actualmente ocupan una como gerente de administración y la segunda hija como gerente de recursos humanos, ya que esto lo pueden hacer todavía porque son una empresa en crecimiento y son una familia chica, además que

el propietario del negocio, es su deseo que las hijas los sucedan porque él quiere que siga la dirección a cargo de la familia y qué mejor que sus hijas que llevan sus mismos valores y tradiciones de la familia además que tienen su misma impronta para el negocio.

Esto sería lo mejor mientras sean una empresa chica, pero cuando crezcan será necesario que tengan como dijimos un Consejo Familiar porque así las decisiones no caerían en las manos de las hijas además que la familia crecerá de la mano de la empresa familiar, donde en el futuro las nuevas generaciones querrán entrar a la empresa y para eso se tiene que tener listo un consejo de familia, para el bien de la empresa y la familia entren a trabajar los que estén realmente capacitados y sean aptos para desempeñar dicho trabajo. Por tanto el consejo familiar es una solución para el futuro, porque cuando crezca la empresa sería una forma de mantener ordenada y en armonía a la empresa y a la familia, permitiendo que haya un equilibrio entre las antiguas y nuevas generaciones para que trabajen con fraternidad en la empresa.

Capítulo III

Mientras tanto...

Mientras tanto, si se cumplió con lo que anteriormente estuvimos describiendo y además del deseo de la familia es continuar con la empresa, es recomendable establecer pautas de comportamientos que faciliten su desarrollo. Habitualmente, estas pautas se plasman en un documento que llamamos Protocolo de la empresa familiar.

El protocolo contiene los acuerdos hechos por la familia para garantizar una convivencia armónica; ante todo es de carácter moral y no legal. Es decir, la familia lo cumple porque tiene interés en que la generación actual y las próximas se puedan entender.

Este es un proceso que suele conllevar bastante esfuerzos porque los integrantes tienen que aceptar que, si quieren mantenerse unidos como familia, en los negocios deben someterse a una serie de reglas que tal vez no sean exactamente como lo habían pensado.

Por eso a continuación hablaremos sobre todo lo relacionado al Protocolo de una Empresa Familiar.

Definición del Protocolo

“Es un acuerdo de voluntades, con consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del Protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa.”² Eduardo Press, Empresas de Familia, del Conflicto a la Eficiencia.

Es frecuente que las familias utilicen a consultores para que confeccionen el Protocolo. Hay que decir que no son los consultores quienes deben estar de acuerdo con las reglas que se tienen que confeccionar dicho protocolo, sino que la familia debe estarlo. Ya que el hecho de tener reglas claras ayuda a las empresas familiares en el proceso de discusión y la búsqueda de consenso, promoviendo la unidad de sus miembros, impulsándolos a profesionalizarse y ayudándolos a mantener los valores familiares que hacen fuerte a la propia empresa. En cambio lo que si concierne a ellos es recomendar

asuntos que por falta de conocimiento o por otra cosa, la familia no ha considerado tal tema, esto permite que la familia llegue a buen puerto, es decir, que lleguen a un consenso y además de cuidar que se respeten las leyes del país.

Finalidad del Protocolo

Su objetivo básicamente es garantizar los intereses de la empresa y de la familia. Es decir, lograr que la familia perciba los máximos beneficios que la empresa pueda dar sin que esta quede mal financieramente por eso, y a su vez, lograr que la familia aporte para la empresa.

Además el Protocolo es una herramienta muy apropiada para simplificar el proceso de sucesión de la dirección y evitar el miedo de que la tercera generación la destruya, por diferentes motivos.

¿Qué es el Protocolo?

El protocolo es más que un documento escrito, es un proceso, largo y que lleva tiempo, que requiere el trabajo en equipo, por un lado, la de toda la familia y, también la de un asesor externo, que tenga conocimiento de la empresa. También es recomendable que en el Protocolo se deje por escrito cada cuánto va a ser su revisión el tiempo, para que no quede obsoleto en el tiempo.

Ya que lo que pensaban en su momento era lo correcto para la empresa y familia, puede llegar a no serlo dentro 10, 20 o 30 años después, por lo que se sugiere que sea revisado cada 5 años y con la profundidad necesaria para sean acordadas nuevamente entre los integrantes de la familia. De todos modos, la revisión del protocolo depende de la edad de la empresa familiar o de un acontecimiento inesperado que pueda estar atravesando la empresa.

¿Cuándo se comenzar con el Protocolo?

La objetivo principal del Protocolo es el de prevenir, por eso el momento perfecto para ir planificando el futuro, es cuando la empresa y la familia estén en un buen momento para hacerlo, y que la sucesión de la dirección todavía no esté en los planes cercanos.

Porque cuando las cosas andan bien tanto en la familia y como en la empresa, las condiciones están dadas para dialogar con tranquilidad sobre lo que quieren para la empresa

y la familia en el futuro. Además, es una buena manera para fijar los cimientos de la empresa familiar, por lo menos, comenzando con la primera generación. Por tanto, es recomendable que cuando los hijos están entre los 20 y los 40 años y los padres alrededor de los 60 es un momento ideal para comenzar a hacerlo.

¿Quién lo puede hacer?

Lo aconsejable es que lo haga la familia con un colaborador externo que los ayude, cuyas funciones son organizar el trabajo, y ordenar el camino hacia el equilibrio de los intereses de la empresa y la familia.

Para que cumpla con su función, el protocolo no debe ser un documento que sea hecho un profesional, como un consultor, abogado u otro profesional en su oficina y que lo firmen los miembros de la familia en la empresa porque eso sería un compromiso formal que no sería tenido en cuenta llegado el momento, por eso debe surgir de una serie de conversaciones entre los miembros de la familia.

La persona externa que asista a la familia debe estar dentro de estos perfiles:

a) Un amigo de la familia: Además de conocer bien a toda la familia, debe hacerlo de la empresa, de la gestión y la dirección empresarial. Ciertamente es la forma más cómoda para la familia y hasta puede ser la más efectiva. La dificultad de esto es tener de una persona que, tenga los requisitos mencionados anteriormente, sea un buen mediador e imparcial, y con la capacidad para reconocer rápidamente las inquietudes y las exigencias de cada familiar.

b) Un profesional externo: Es una alternativa más norma aunque todavía no esté tan difundida en la práctica. Si bien esta alternativa en teoría es aceptada pero no siempre se puede llevar a la práctica, porque la mayoría de las familias piensan que no ocurrirán todas las cosas que pueden preverse en el protocolo.

c) La propia familia: Esta alternativa lo puede hacer la familia sin un colaborador externo, siendo de mayor privacidad y un menor costo, pero es muy difícil que familia cuente con la suficiente perspectiva como para resolver problemas, y además que lleguen a un acuerdo que sea el mejor para toda familia.

¿Qué temas se hablan?

Es recomendable que el fundador de la empresa familiar redacte la historia de la empresa desde sus orígenes, con todo lo que le costó fundar la empresa. De esta manera queda manifestada la historia en el protocolo siendo una manera de transmitir a las nuevas

generaciones el espíritu emprendedor del fundador. Este debe ser el primer punto del protocolo que es llamado “encabezamiento”.

También es conveniente que la familia defina cual es la misión como la visión de la empresa familiar, definiendo cómo se quiere que sea la empresa y a su vez, como se imagina la familia así misma y en los próximos años, comprometiéndose a lograrlo. A continuación mencionaremos algunas temas que se pueden llegar a tratar, es a grande rasgos ya que cada familia es única y se puede a llegar a tratar otros temas.

La Sucesión

- Cómo se establecerá la seguridad financiera de los padres
- Cómo elegir al nuevo presidente
- Cómo se tomara la decisión del cambio de presidencia en la empresa

La Participación de la Familia

- Decidir que miembros de la familia pueden ingresar en la empresa familiar y se necesita que estén preparados para estar en la empresa
- Determinar las posiciones que desarrollaran los miembros que ingresen
- Qué hacer cuando un miembro de la familia no se desempeña correctamente
- Que se hace cuando un miembro de la familia elige retirarse del negocio
- Permitir o no cónyuges y otros parientes no consanguíneos trabajen en la empresa
- Permitir o no que los hijos de la siguiente generación ingresen en la empresa

Las relaciones en la familia

- Cómo manejar los conflictos generacionales
- Cómo manejar los conflictos entre hermanos
- Cómo transmitir a los parientes políticos la tradición de la familia y de la empresa
- Cómo se hará para que la generación nueva sigan teniendo las costumbres familiares
- Como se tomaran las decisiones que afecten el futuro de la familia

Las responsabilidades de la familia

- Como se ayudara a los miembros de la familia con necesidades económicas
- Qué hacer si algún miembro de la familia comete un delito o actúa de manera gravemente irresponsable
- Con quien y hasta qué punto se compartirá información acerca de la situación financiera de la empresa

- Como apoyar las innovaciones empresarias de miembros de la familia,
- Hasta qué punto se expondrá públicamente a la empresa familiar
- Que responsabilidades tiene la familia y la empresa familiar frente a la comunidad

Hemos observado que no se hizo todavía un Protocolo Familiar, por este motivo creemos que es necesario hacerlo por la necesidad que es dejar todo estipulado para las nuevas generaciones que quieran entrar a trabajar en la empresa además se dejaría por asentado como será la empresa familiar cuando estén al frente las hijas del fundador. Por tanto, hemos hecho en conjunto con Belén “M” un Protocolo Familiar Preliminar que servirá como base para hacer el posterior mas adelante con un consultor especializado en el tema que trabajara con la familia para desarrollarlo. Es necesario aclarar que algunos puntos no se tocaron, por el motivo de confidencialidad y lo quieren tratar la misma familia, por eso esto es un Protocolo Familiar Preliminar.

Protocolo Familiar de Metalúrgica Matienzo S.R.L

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN:

Título I. Miembros del Grupo Familiar

Título II. Breve historia de la empresa “Metalúrgica Matienzo S.R.L”

Título III. Misión y visión

CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS

Artículo 1°. Ámbito de aplicación

Artículo 2°. Naturaleza constituyente y obligacional

Artículo 3°. Valores, cultura y las Tradiciones

CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN

Artículo 4°. El consejo de Familia

Artículo 5°. Comité de Nombramientos.

CAPITULO III. Trabajo Y FORMACIÓN

Artículo 6°. Condiciones de acceso y trabajo

Artículo 7°. Formación y Orientación Profesional

CAPITULO IV. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Artículo 8°. Directivos y empleados

Artículo 9°. Concesión de garantías y préstamos
Artículo 10°. Negocios arriesgados y operaciones especulativas
Artículo 11°. Productos y consumidores
Artículo 12°. Atención al medio ambiente.

Capítulo V. CLAUSULAS DE ORDEN

Artículo 13°. Estructura jurídica
Artículo 14°. Modificaciones y Adiciones
Artículo 15°. Adhesiones al Protocolo
Artículo 16°. Derogación
Artículo 17°. Prevención de conflictos
Artículo 18°. Gestión y resolución del conflicto. Arbitraje

CAPITULO VI. DERECHOS ECONÓMICOS

No aplica

INTRODUCCIÓN

Los miembros de la Familia “M” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “Metalúrgica Matienzo S.R.L” que fundó Oscar “M”, casado con Nair “O”, en 1980, y que hoy en día sigue dirigiendo la Compañía.

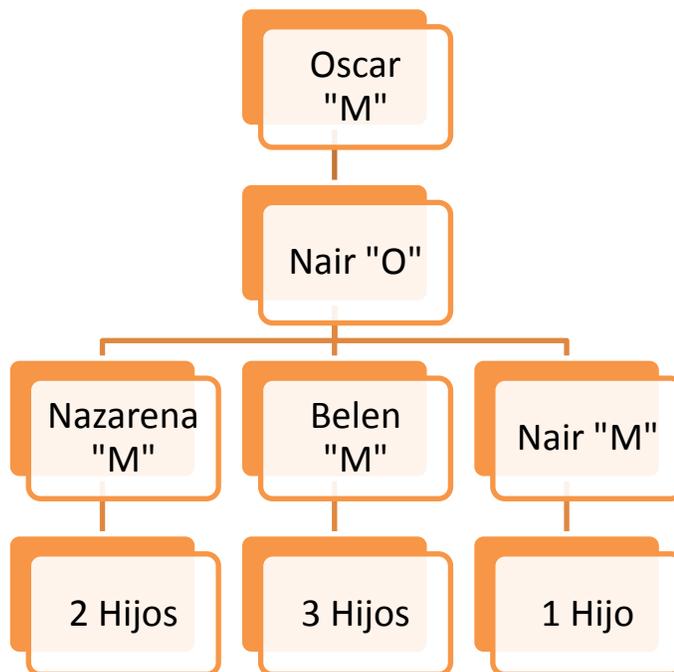
Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia, asegurar la continuidad de la empresa en la familia, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculo

Título I. Miembros del Grupo Familiar



Por motivo a la confidencialidad no se me dio los nombres de la tercera generación sino que se proporciono el número de los hijos solamente.

Título II. Breve historia de la empresa “Metalúrgica Matienzo S.R.L”

La empresa comenzó como una tornería donde trabajaba Don José, padre de Oscar “M”, que en los años 60 tenía una formación técnica para su época, que era Técnico Mecánico del San José, donde estudió y se especializó en tornería.

Don José fue un artesano, donde en su pequeño taller hacia trabajos a medida, y repuestos para autos de la época. En ese taller Oscar “M” aprendió el oficio de su padre, y sin haber terminado el secundario y pudo seguir los pasos de su padre. Este taller estaba ubicado en el garaje de la casa familia.

En la década del 80 Oscar “M” compra un galpón y dos terrenos aledaños donde está ubicada la empresa actualmente, donde ahora están construidas las naves industriales que la empresa utiliza para su producción. En ese momento Don José fallece y Oscar “M” empieza a fabricar repuestos para máquinas hormigoneras, continuando con el concepto de

tornería que aprendió de su padre. Fundando la Metalúrgica Matienzo, dedicándose a la fabricación de las partes de la hormigonera portátil.

En el año 2000 después de una fuerte crisis económica, se empieza a trabajar con profesionales en ingeniería y se abre el departamento de ingeniería de la empresa. En ese momento se empezó a diseñar y fabricar máquinas para la construcción, sin dejar de lado los repuestos. Durante todos estos años la compañía se desempeña como una empresa unipersonal.

En el año 2004 se inicia la empresa como una SRL, dando lugar a Metalúrgica Matienzo SRL, ya en esa época las hijas mayores empiezan a trabajar en la misma, encargándose de la parte administrativa, financiera y el yerno de la parte productiva, pero siempre con las enseñanzas de Oscar “M”.

En la actualidad sigue trabajando incorporando cada día más tecnología e innovación en los productos y servicios que la empresa elabora y realiza. Hoy la Metalúrgica Matienzo S.R.L es líder en la venta de repuestos de Hormigoneras en todo el país, continúa fabricando repuestos para los armadores de hormigoneras, y abastece a Ferreterías y Corralones de la zona, como así también a empresas Constructoras y Municipalidades del interior.

Título III. Misión y visión

No es deseo de las futuras directoras de la empresa, seguir con una tercera generación, no se les inculca a los hijos la posibilidad de seguir con la empresa familiar, si se dan los requisitos expuestos en el presente protocolo, se estudiaría el ingreso de los mismos en la empresa.

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

1.2. Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.3. Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional

2.1. Los firmantes han tomado la determinación de formalizar en el presente Protocolo Familiar los acuerdos alcanzados como resultado de las reflexiones y

consideraciones efectuadas, manifestando expresamente que se someten a ellos y se obligan a su más estricto cumplimiento.

Artículo 3º. Valores, Cultura y Tradiciones

3.1. Los valores, la cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

3.3. Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias.

3.4. Siendo aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

Artículo 4º. El Consejo de Familia

4.1. Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

En este momento funcionan como una especie de consejo familiar ya que en la empresa actualmente trabaja Oscar “M” que es el presidente de la empresa, sus dos hijas Nazarena y Belén con sus respectivos maridos. Ellos en conjunto con el presidente toman las decisiones que son importantes para el funcionamiento de la empresa.

4.2. Miembros. Pero en el futuro, cuando el presidente no esté a cargo y la empresa crezca se necesitara un consejo de familia. El consejo familiar estará integrado por los miembros pueden llegar a ser las dos hijas Nazarena y Belén “M”, como también los familiares políticos que son sus esposos. En el futuro, entraran al consejo la tercera generación que serán los hijos/as de Nazarena como Belén “M”. En el caso de la tercera hija del presidente no formara parte del consejo porque no trabaja en la empresa.

4.3. Funciones dentro del Consejo de Familia:

1. El Presidente. El Consejo de Familia tendrá a un Presidente que será Nazarena “M”, quien ejercerá el cargo, o salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido

del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de la familia, en cualquier momento.

2. El Secretario. El Secretario del Consejo de Familia será Matías “W” que ejercerá el cargo, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento.

4.3. Funcionamiento del consejo familiar. Consejo de Familia se reunirá necesariamente dos veces al año, pero no dentro de la empresa sino en lugar neutral para que los que no trabajan en la empresa no se sientan incómodos, como que están en un lugar que no pertenecen. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día.

Entre los temas que se llegarían a hablar serían:

- Resolución de conflictos
- Desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia;
- Planeación
- Educación
- Coordinación del trabajo con la alta gerencia y la junta directiva y equilibrar la empresa con la familia
- Estudiar y reconocer la cultura familiar y sus valores
- Regular el acceso de las nuevas generaciones a la empresa
- Tomar decisiones sobre el nivel de formación e información de los accionistas familiares

4.4. Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia, los Fundadores, la familia del fundador y los familiares políticos; los cuales deberán tener las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c) Ser miembro de la familia, tanto de directamente o indirectamente.

4.5. Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. Y de además de las siguientes cuestiones:

- A. Educar: formando a la nueva generación de la familia sobre los asuntos de dirección, de administración de la empresa familiar.

- B. Conciliar: buscando la unidad y la armonía en la familia, para prevenir todos conflictos que puedan llegar a suceder, y además de sostener valores de la familia.
- C. Definir políticas (estrategias y objetivos): opinar sobre los temas fundamentales relacionados con la empresa, propiedad y familia.

4.6. Debates dentro del consejo de familia. El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo

4.6. Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de la familia para su aprobación.

4.7. Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas.

Artículo 5º. Comité de Nombramientos

5.1. Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

5.2. Integrantes. El Comité estará integrado por las personas más antiguas de la Familia que trabajan en la empresa.

Artículo 6º. Condiciones de acceso y trabajo.

6.1 Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

6.2 Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la

incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

6.3 Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.
- c) Su incorporación deberá ser propuesta por la opinión favorable del Consejo de Familia.

6.4 Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

Artículo 7º. Formación y Orientación Profesional

7.1. El Consejo de Familia cuidará de impulsar y favorecer la educación y formación de los miembros más jóvenes de la Familia, dando a todos ellos, cuando se le solicite, las oportunidades que les permitan adquirir un nivel de conocimientos y experiencia que les capaciten para ser útiles a la sociedad y desarrollar sus cualidades humanas en armonía y equilibrio.

Artículo 8º. Directivos y empleados

8.1. Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial.

8.2. Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, y de la comercialización.

8.3 Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la plantilla ni entre estos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos de trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 9º. Concesión de garantías y préstamos

9.1. Avales y garantías. Los miembros del Grupo Familiar desaconsejan vivamente otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes. Con mayor razón resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

9.2. Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

Artículo 10º. Negocios arriesgados y operaciones especulativas

10.1. La Empresa Familiar se enorgullece de cumplir siempre sus compromisos, como vía de obtener el respeto y reconocimiento de proveedores, colaboradores, clientes y competidores. Por ello, el Grupo Familiar pone especial énfasis en una gestión empresarial profesionalizada y, desde luego, alejada de los negocios especulativos o excesivamente arriesgados.

Artículo 11º. Productos y consumidores

11.1. La Empresa no realizará publicidad que sea falsa o engañosa para el consumidor, que implique brindar apoyo a sus intereses a efectos de mejorar la productividad de la economía de la empresa.

Artículo 12º. Atención al medio ambiente.

12.1. La Empresa Familiar garantizará a la sociedad una ética comercial, una ética empresarial y sobre todo una ética ambiental promoviendo un desarrollo económico sustentable.

Artículo 13º. Estructura jurídica

13.1. Es voluntad del Grupo Familiar que la estructura jurídica de esta organización familiar sea aquella que en mejor medida permita el cumplimiento y observancia de las normas dispuestas en el presente Protocolo Familiar.

Artículo 14º. Modificaciones y Adiciones

14.1. La modificación, adición o supresión de normas del Protocolo deberá ser aprobada por el Grupo Familiar de conformidad con los requisitos establecidos en esta norma y conforme a los porcentajes de voto que sus miembros tuvieran en la Empresa Familiar.

14.2. El Grupo Familiar adoptará su decisión mediante votación escrita dirigida al proponente de la modificación, o bien mediante la emisión del voto en reunión.

Artículo 15º. Adhesiones al Protocolo

15.1. Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

Artículo 16º. Derogación

16.1. La derogación del Protocolo Familiar Preliminar deberá ser adoptada con el voto favorable de, al menos, más de la mitad del Grupo Familiar.

16.2. Para modificar esta cláusula será precisa igualmente una mayoría de los familiares, prevaleciendo estas normas sobre lo previsto en la cláusula anterior.

Artículo 17º. Prevención de conflictos

17.1. La Familia Empresaria, se compromete a buscar la prevención, gestión y superación de los conflictos societario-familiares, considerando fundamental que el conflicto societario sea trabajado por profesionales especializados, no solo como asesores legales y contables de las partes, sino en las áreas de mediación y negociación.

Artículo 18º. Gestión y resolución del conflicto. Arbitraje

18.1. Gestión y resolución. En caso de conflicto, los Firmantes se comprometen a someter el caso a mediación profesional, contratando además a negociadores especializados.

18.2. Todas las controversias que pudieran surgir entre los miembros de la Familia Empresaria en relación al incumplimiento o interpretación de cualquiera de las Normas del Protocolo se resolverán mediante un arbitraje de equidad, y actuando de árbitro la persona que el Consejo de Familia designe.

Previa lectura y confirmación se firma el Protocolo Familiar Preliminar en la Ciudad de Rosario Santa fe, a los xx días del mes de xx del año xxx.

FIRMAN TODAS LAS PARTES

Conclusión

Como sabemos cada familia no es igual e igual que las empresas familiares, más cuando se toca un tema como es la sucesión de la dirección de la empresa familiar, porque para cada compañía ve este tema desde distintos puntos de vistas o puede llegar a ser un tema tabú para la familia. Ya que depende de cómo se trate los temas en la familia así se tratara la sucesión de la dirección en la empresa familiar.

Ya que si es la costumbre de la familia de conversar abiertamente temas que iban manifestándose en las diferentes etapas de la empresa, con respecto a la edad madura de los hijos, así será como se tratara el tema de la sucesión. Pero si la costumbre es evitar hablar de los problemas, separar los temas por el tema de la edad, aun cuando los hijos son adolescentes o adultos, así se tratara el tema de sucesión.

Como hemos observado este tema en la empresa no se hablado como también en la familia, porque esto significaría el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores. Para esto es necesario ir preparando a la familia y a la empresa para este cambio que va a suceder en la dirección de la compañía. Este proceso no es fácil y requiere, tiempo y esfuerzo, además, este proceso no es igual para todas las empresas familiares.

Por eso esto es importante para la compañía no sólo por razones de continuidad, sino también porque muchas veces ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Para que esto no suceda de manera incorrecta se debe seleccionar la persona más adecuada para suceder al líder actual, para esto es necesario que tenga una adecuada competencia técnica y además de estar dispuesto a desarrollar dicho cargo.

En este caso, la empresa analizada la mejor forma que se llevo para suceder al dueño es que tomen la dirección de la compañía las hijas del fundador, donde ellas llevaran a adelante el negocio familiar con la misma impronta del fundador, por tanto ellas tendrán los mismos valores, cultura y tradiciones que la transportaran a la empresa familiar.

Esto ocurre porque es una empresa chica pero esta en crecimiento y más adelante será necesario tener un consejo familiar por dicho crecimiento, como hemos estudiado no sea a creado actualmente pero se contempla que a futuro se hará ya que más adelante la siguiente generación se querrán incorporar. Para esto se creado un Protocolo Familiar

Preliminar para dejar estipulado todo lo que se hará con el consejo familiar y además el protocolo será una guía a la nueva generación que tomara el control de la dirección; pero el cual se deberá reexaminarlo para cuando entre la tercera generación a la empresa porque es necesario adecuarlo a la nueva generación entrante.

Anexos

Entrevista dirigida a Belén Michelino, Gerente del Área de Recursos Humanos

- **Sobre la Actualidad de la Empresa**

1. ¿Cuáles son las actividades de la empresa?

La empresa desempeña dos actividades una es la principal que es la fabricación y comercialización y/o compra-venta de máquinas, herramientas y accesorios para la construcción; y una secundaria que es brindar servicios a las empresas constructoras locales en la reparación de maquinarias utilizadas para la construcción, sean o no fabricadas por la empresa, y en la venta de repuestos para toda la gama de maquinarias que existe en el mercado nacional.

2. ¿Tienen hechas matrices de análisis de la empresa?

Si la única matriz que tenemos hecha es un FODA pero ninguna otra matriz.

3. ¿Destinatarios de las necesidades y servicios que satisfacen?

Los destinatarios son las Empresas constructoras, Municipalidades, Albañiles y Contratistas

4. ¿Cómo es el personal? ¿Número?

Es un personal capacitado para desempeñar las tareas de la empresa, son en total 13 empleados en producción y 3 en el área administrativa- financiera.

5. ¿Cómo está constituida la empresa?

La empresa está constituida por dos lugares, la cual tiene una planta en la que se fabrican los productos que comercializa y otro lugar que lo utilizan para depósito para almacenar los productos que ya se fabricaron.

- **Sobre la Empresa Familiar**

1. ¿Creen que son una empresa familiar?

Somos una empresa familiar ya que tenemos el control de la propiedad y la gestión.

2. ¿En qué etapa están de la empresa?
Actualmente estamos en la Etapa 3, ya que mi padre tiene una edad de 65 años y nosotras tenemos alrededor de los 40 años y nos queremos preparar para empezar con la sucesión.

3. ¿Cuántos años tiene la empresa? 30 años
La empresa tiene más 30 años en el rubro de la metalúrgica, donde a partir del año 2005 es una S.R.L.

4. ¿Cuántos años promedio tienen sus hijos? ¿Cuántos son?
En total somos tres hermanas y tenemos 6 hijos en total entre las tres y la edad promedio de ellos es de 8 años.

• **Sobre como Decidir la Sucesión**

1. ¿Ya comenzaron con la sucesión? O ¿Empezaron a hablarlo?
Todavía no comenzamos con la sucesión y tampoco lo hemos hablado en la familia y en la empresa.

2. ¿Si ya comenzaron, como fue el comienzo?

3. ¿La familia está preparada para la sucesión?
Mi familia no está preparada para la sucesión porque todavía no se ha hablado en la familia.

4. ¿Cómo son los puestos que desempeñan las dos hijas en la empresa?
Mi hermana Nazarena “M” es gerente de administración y yo soy gerente de Recursos humanos, donde entre las dos desempeñamos tareas administrativas y financieras.

5. ¿Cómo es la relación con su padre?
Mi relación es muy buena a pesar de las discusiones normales de trabajo.

6. ¿Cuántos años se llevan?
Con mi padre nos llevamos 25 años de diferencia, pero a pesar de eso no es un motivo de discusiones la edad.

7. ¿Cuándo entraste a la empresa como era tu relación y después como fue?
Siempre fue muy buena relación con mi padre y después de entrar no cambio porque el siempre quiso que trabajara en la empresa.

8. ¿Siempre quisiste trabajar en la empresa familiar?
Yo siempre quise trabajar en la empresa e igual que mí hermana por eso nos especializamos en nuestros puestos que desempeñamos actualmente.
9. ¿Tienen un consejo familiar? No
Actualmente no tenemos pero lo queremos hacer.
10. Si no tienen ¿Le gustaría tenerlo en el futuro?
Si nos gustaría hacerlo para el bien de la empresa familiar.
11. ¿Tienen una familia preparada para el consejo?
Si nuestra familia está preparada porque nuestra empresa está en crecimiento y si quieren en el futuro puedan trabajar en la empresa familiar.
12. ¿Qué tipos de temas se llegarían hablar en el consejo?
Entre temas que nos gustaría hablar educación, equilibrar la empresa con la familia, estudiar y reconocer la cultura familiar y sus valores como también regular el acceso de las nuevas generaciones a la empresa.
13. ¿Cuáles eran tus miedos a la hora de entrar a la empresa?
No tenia, porque siempre mi papa me traía a trabajar con el y nos quedábamos cuando se iban de viaje a cargo de todo.
14. ¿Tienen un procedimiento para la elección del nuevo director?
No está establecido ningún procedimiento ya que saldría por consenso.
15. ¿Cómo es dicho procedimiento?
- **Sobre que están haciendo ahora sobre la Sucesión**
 1. ¿Mientras tanto que están haciendo?
Estamos preparando a la empresa y a la familia para dicho sucesión.
 2. ¿Tienen un Protocolo Familiar?
No tenemos un protocolo
 3. Si no tienen ¿le gustaría hacerlo?
Pero nos gustaría hacerlo y estamos dispuestos a realizarlo.
 4. ¿creen que es el momento ideal para hacerlo?
Si creemos que es el momento ideal ya que la empresa actualmente esta bien y es mejor hacer las cosas cuando las cosas se desarrollan correctamente.

5. ¿Qué temas se tratarían en el protocolo?
Los temas que se trataríamos serían la sucesión, las relaciones familiares y como se resolverían los conflictos.

6. ¿Tienen la intención de que la empresa siga en las manos de la familia?
Nuestra intención es que sigan si lo quieren hacer, donde no creemos que por ser el hijo de tal tiene que estar obligado a entrar a la empresa familiar.

7. ¿Quieren que la siguiente generación entre a la empresa?
Como decimos anteriormente si la generación nueva está dispuesta a trabajar en la empresa deberá estar capacitado para entrar a la empresa pero si no quiere no se le va a imponer a que lo hagan igual.

Bibliografía

Libros

Dei, Daniel (2006). La tesis, como orientarse en su elaboración. Buenos Aires, Editorial Prometeo libros

Dodero Santiago (2014). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Buenos Aires, Editorial El Ateneo

Press Eduardo (2013). Empresas de Familia, del conflicto a la eficiencia. Buenos Aires, Editorial Granica.

Sabino, Carlos (1994). Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos. Caracas, Editorial Lumen.

Scavone, Graciela (2003). Como se escribe una tesis. Buenos aires, Editorial FEDYE

Páginas web

http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

<http://www.efamiliar.org/articulo/16/6>

http://www.temas-caps.com.ar/art_empresayfamilia-19.php