

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**PROYECTO DE PROTOCOLO FAMILIAR
PARA LA EMPRESA IPARRAGUIRRE HNOS. TECNOLOGÍA**

Roccia, Giuliana Gretel

Lic. Administración

Legajo ADM 01296

	Página
Resumen ejecutivo	5
Introducción	7
Objetivo general	9
Objetivos específicos	
Marco metodológico	11
Marco teórico	13
Presentación de la empresa	16
Desarrollo de la propuesta	20
Primera etapa: Entrevistas	21
Segunda etapa: Reuniones Individuales	26
Tercera etapa: Reuniones Generales	32
Cuarta etapa: Planificación de la Familia empresaria y Empresa familiar	34
Proyecto de Protocolo y Órganos de Gobierno	36
Conclusiones y Recomendaciones	56
Bibliografía consultada	60
Anexos	63
Formulario de Trabajo Final de Graduación	70

EMPRESAS CON ALMA, es quizá el factor común que la mayoría de las definiciones consideran al momento de conceptualizar las empresa familiares.

La esencia de las empresas de familia radica en el afecto entre los miembros de la o las familias que tienen intereses en la unidad económica.

En el marco de la familia empresaria, sus integrantes se encuentran insertos en un ámbito de apoyo y protección, donde predominan los intereses emocionales y los lazos de unión primarios. Constituyendo una estructura familiar arraigada, con una cultura organizacional comprometida y una estrategia que fusiona valentía y prudencia al momento de la gestión de la empresa familiar.

Y así, se asocian familia, empresa y propiedad, como una trilogía que subsiste en la concepción de la familia empresaria. Dejando expuesto que la familia mantiene bajo su control las decisiones que se tomen respecto a la empresa y su patrimonio.

Promover la continuidad de la empresa familiar a futuras generaciones, constituye otra de las características distintivas que presenta esta modalidad organizacional. Y el traspaso generacional se considera uno de los momentos cruciales, tanto en la vida de la empresa familiar como de la familia empresaria.

Para superar con éxito el desafío que constituye trascender, se necesita pensar el relevo generacional como un proceso planificado y no como un evento específico. La planeación de la sucesión es lo que se debe hacer para beneficio de la empresa y la familia.

Lo significativo es que la familia empresaria se reúna, logre consensos y, finalmente, los pueda volcar por escrito. Y es el Protocolo Familiar la herramienta idónea para plasmar aspectos inherentes al sistema familia-empresa-propiedad. Documentando los acuerdos y procedimientos que le facilite a la familia empresaria anticipar los hechos obvios que han de ocasionarse ineludiblemente.

En función de lo precedente, la declaración de principios, valores y responsabilidades, denota la ocupación de la familia empresaria por adaptarse a la realidad del contexto familiar y empresarial dotando de previsibilidad la continuidad generacional.

En el presente trabajo final de graduación se decidió abordar la temática de la gestión de las empresas familiares, la sucesión y la construcción del protocolo familiar. Contenidos que configuran una red de conceptos vinculados, cuyo conocimiento posibilita comprender la dinámica de las empresas familiares, su anhelo de trascender y las herramientas existentes para afrontar satisfactoriamente la planeación de la sucesión.

La particularidad de convivir en la empresa con la familia hace que el afecto existente entre sus integrantes, deba resguardarse y ser enaltecido a lo largo del tiempo para que la familia, su cultura, principios y valores trasciendan a lo largo de las generaciones.

Pero en ocasiones, las fuerzas emocionales arrastran en la dirección contraria, llevándolos a no enfrentar los problemas.

Las empresas familiares no se encuentran exentas de conflictos y deben afrontar los mismos en el devenir organizacional. Entre ellos se destacan las dificultades de comunicación, los problemas en la toma de decisiones entre familiares que trabajan en el negocio y el traspaso generacional.

Por ello las empresas familiares deben solicitar ayuda a un consultor externo, quien facilitará las herramientas para afrontar favorablemente los inconvenientes que se presenten. Y es aquí donde el proceso de construcción de un Protocolo Familiar adquiere relevancia. Ya que la riqueza del mismo está en todos los pasos que han de transitar los integrantes de la familia empresaria de manera previa, para definir los temas fundamentales que les preocupan.

Desarrollar un protocolo familiar, implica atravesar un proceso de trabajo psicológico y emocional de la familia. Transitar un camino en búsqueda de cohesión, armonía y comunicación entre los integrantes, forjando compartir la visión.

El protocolo familiar como acuerdo marco regulador de la relaciones contribuye a reducir la aparición de conflictos y a establecer métodos de resolución de los mismos; enfoca los objetivos de la familia y de la empresa hacia una visión común; fortalece las relaciones familiares al pautar normas de trabajo y responsabilidades; y permite enmarcar los hechos obvios que han de suscitarse en el futuro.

La definición de órganos adecuados de gobierno tiene una fuerte incidencia en el suceder de la organización, ya que esbozará las normas de los miembros de esa compañía; como así también uno de ellos será responsable de velar por el cumplimiento del protocolo familiar.

En conclusión, diseñar un proyecto ordenado y acordado entre todas las personas e intereses que toman parte de este proceso, establecerá las bases de futuro.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Protocolo Familiar para la empresa Iparraguirre Hnos. a fin de que regule los vínculos e intereses entre la familia empresaria, la empresa familiar y su propiedad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la dinámica de las empresas de familia, y de las relaciones fraternas con el fin de mejorarlas y con vistas al buen funcionamiento de la empresa en relación con la familia y viceversa.
- Analizar los vínculos existentes entre familia, empresa y propiedad, apreciando la interactividad de estos subsistemas.
- Indagar y conocer la cultura organizacional, como motor del desempeño de la familia empresaria.
- Detectar los puntos de mayor conflictividad y diseñar estrategias que contribuyan a disminuir la problemática.
- Determinar los órganos de gobiernos adecuados a la gestión de los intereses familiares en la empresa.

Para arribar satisfactoriamente a los objetivos planteados se emplean una serie de herramientas, cuya aplicación contribuye a centrarse en la búsqueda de las mejores estrategias para incrementar los conocimientos en algunos casos, o bien para llegar a dar con las mejores soluciones al problema.

De este modo se utilizan diversos métodos, que si bien no son a priori un camino absoluto a la verdad, sí permiten una aproximación bastante cercana a ella y la elección fehaciente entre uno y otro dependerá de lo declarado precedentemente.

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo se utilizaron las herramientas que se detallan brevemente a continuación:

Entrevistas. Realizadas a los miembros de la familia Iparraguirre, empleados de la empresa, clientes y otras personas de interés. Confeccionadas de tipo semi-dirigidas, e informales cuando las circunstancias se presenten.

Consultas a especialistas en gestión de Empresas Familiares, Protocolo y Sucesión. A fin de ampliar el campo de información se consulta a entendidos en el desarrollo de estas temáticas, entre ellos los señores: Mgtr. Miguel A. Macaluso, Ing. Santiago Antognolli y Lic. Roberto E. Bazan.

Asimismo, la forma en que se llevará adelante el proceso de confección del protocolo familiar incluye la siguiente serie de pasos:

Gráfico n° 1. Proceso de confección del Protocolo Familiar

Fuente: Elaboración propia.

Las Empresas Familiares, consideradas el motor de la economía, se desenvuelven conjugando flexibilidad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica compartir el trabajo con los seres amados.

La particularidad de las empresas de familia radica en el “afecto” que contiene a los miembros de la misma, y es el aspecto diferenciador frente al resto de las tipologías de organización.

Los lazos familiares prevalecen y subordinan el accionar de la empresa. En esencia la familia mantiene el control de los negocios y un enérgico compromiso de trascendencia. Cuyo anhelo de continuidad y perdurabilidad se corresponde con ambas unidades, tanto para la familia como la empresa.

En este marco, John Davis[1] plantea a la empresa familiar como un sistema de tres círculos, donde se superponen, total o parcialmente, Familia, Propiedad y Empresa (Ver anexo Gráfico n° 1). Representación que permite comprender las relaciones que se desarrollan en la empresa familiar, incluyendo comunicaciones, roles, conflictos, relaciones patrimoniales, entre otros elementos que atañen al funcionamiento de las tres unidades enlazadas.

Reforzando el concepto anterior, Joan Amat[2] propone un modelo enriquecedor del planteado por Davis, J. en el que incluye dos componentes más: la gerencia y la sucesión. La primera, crucial para profesionalizar la gestión de la empresa familiar, y la Sucesión anticipada como un proceso que implica avanzar sobre lo irrevocable, lo que plantea la necesidad de una planificación de tal momento.

De esta forma, el modelo de los cinco círculos (Ver anexo Gráfico n° 2), permite un diagnóstico de las cinco áreas más críticas para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Desde el momento en que la familia reflexiona en conjunto sobre el suceder de la compañía pueden desarrollarse diversos planes para las distintas áreas de la misma. Planes esenciales para la conservación a través de generaciones, donde el objetivo es lograr el vigor en cada uno de los planos, tanto empresarial como familiar. Cuyo fin es lograr la perpetuidad en el tiempo de la unidad empresaria.

Para la supervivencia de la empresa de familia la sucesión lo es todo. Es el momento crítico de las instituciones familia y empresa. Al respecto, Ivan Lansberg[3] afirma que prever el retiro del líder empresario es la clave para un traspaso generacional exitoso.

La planificación de la sucesión es responsabilidad tanto del fundador como de sus sucesores. Ambos deben vivir el proceso por elección propia, y sin imposición de nadie. Y la primera decisión para afrontar el proceso de sucesión anticipado, es la designación de un consultor.

El consultor facilitará el proceso en el que se entrelazan sentimientos, intereses y conocimientos. Adoptando los mecanismos necesarios para privilegiar la solidez de la empresa, por una parte, y la unión y felicidad de los miembros de la familia, por otra.

La planificación genera información y reduce la incertidumbre, permitiendo comprender los problemas con mayor claridad. Detectándose los puntos de roce, generadores de conflictos en la empresa familiar, se podrán diseñar herramientas y estrategias que contribuyan a disminuir esas problemáticas.

Los miembros de la familia propietaria pueden encauzar los problemas relativos a su continuidad por medio de la confección de un Protocolo Familiar; con la previsión de principios y reglas que promuevan la unidad familiar y el mantenimiento de la empresa.

El protocolo familiar se constituye como un proceso de reflexión y consenso. En su desarrollo se van percibiendo las voluntades y aspiraciones de sus integrantes, quienes serán los firmantes del contrato, resultado final del mismo.

Plantear la conformación del Protocolo Familiar como un proceso, implica el paso por sucesivas etapas. En éstas será oportuno detectar los factores de máxima criticidad, diseñar posteriormente los

métodos de resolución de conflictos y los caminos necesarios para arribar a pactos y acuerdos que se volcarán finalmente en el protocolo.

El protocolo debe ser integrado dentro de la planificación de la empresa familiar, ya que a partir de acuerdos básicos, resulta de gran utilidad en el proceso sucesorio; específicamente para el diseño y aplicación de un plan de sucesión anticipado.

Por las razones precedentes, las familias empresarias deben decidirse a trabajar sobre los hechos que han de acontecer indefectiblemente, tanto en la familia como en la empresa.

Consecuentemente, afrontar el proceso de diálogo con tiempo contribuirá a mejorar las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad.

Iparraguirre Hnos. Tecnología es una empresa familiar localizada en la ciudad de Río Cuarto, al sur de la provincia de Córdoba. Especializada en la venta y reparación de máquinas copiadoras, impresoras, plotters de corte e impresión, laminadoras, anilladoras y guillotinas. Comercializando así también los insumos y repuestos de estos productos.

Alrededor de 15 años en el mercado acompañan su trayectoria, transformándose en una empresa líder de su segmento en el mercado local y regional.

El equipo de trabajo se subdivide en seis departamentos. Estas áreas de trabajo son: Ventas, Técnico, Administración y Contaduría, Compras, Comercio Exterior y Relaciones Institucionales. Trabajan en ellos 20 empleados. Cuentan con una flota de 7 vehículos para brindar un excelente servicio de atención a domicilio. Y disponen de un importante centro de capacitación para clientes y personal de la compañía.

Es menester destacar que han sido reconocidos con importantes premios a la calidad, imagen y prestigio.

Iparraguirre Hnos. Tecnología desde la óptica de la familia empresaria, se constituye desde su nacimiento como una sociedad de hermanos. Por propia iniciativa, comparten en armonía un proyecto empresarial común.

Julio (34), Gustavo (32) y Carlos (22) Iparraguirre son hermanos y socios, oriundos de Canals. Hijos de Julio y Ana; 5 hermanos en total, de los cuales 4 (cuatro) están en el negocio que fundó Julio (h). El cuarto integrante es Marisa Iparraguirre (27) quien es empleada de la compañía, además de hermana de los propietarios de la misma.

Julio Iparraguirre (h) inicia el emprendimiento en el año 1995. En el que comienza reparando fotocopiadoras en el living de su casa, junto a 2 de sus hermanos. Desde el inicio demostraron que su trabajo era serio; no obstante primero estaba la familia, pero la fuerza de esa cohesión se potenciaba en ganas de trabajar y sin planificarlo seriamente, crecer.

Se manifiesta entre ellos la existencia de confianza, cariño, compromiso y tolerancia, tanto para celebrar los éxitos como para perdonar los errores.

Sin restar valor al debate y discusión de los temas importantes de una manera abierta y sincera, es lo que posibilita que el subsistema propiedad se desempeñe seriamente. Los propietarios son tres hermanos. Y sus porcentajes de participación difieren entre ellos; Julio Iparraguirre, como fundador de la empresa tiene el 40% de la propiedad, Gustavo el 30% y Carlos el 30%.

Dirigen la empresa en calidad de equipo, los hermanos son recíprocamente responsables entre sí, y deben reconocer las necesidades, perspectivas y preferencias de los otros.

Presentan un único líder reconocido, Julio, quien adopta un estilo consultivo de trabajo por consenso, negociando todo tipo de acuerdos. Sin discutir sus habilidades de conducción.

Por lo precedente, desde su origen Iparraguirre Hnos. Tecnología busca generar desarrollo regional. Orientada al mercado interno con productos de calidad, ámbito laboral equipado con tecnología de última generación, un staff de profesionales altamente calificados y un modelo de trabajo basado en la honestidad y compromiso.

Para arribar satisfactoriamente en última instancia a la creación de los órganos de gobierno, es necesaria previamente la constitución de un protocolo familiar. Pero éste último, es un instrumento que se va diseñando y delineando a través del tiempo.

Se ha entendido que el protocolo se caracteriza como el comienzo de un proceso de comunicación y como un compromiso de diálogo, más que un fin en sí mismo. Destacándose que es propio y diferente para cada organización.

Por ello, para afrontar el “proceso” es imprescindible efectuar un análisis integral de la familia empresaria, quien será la que delimite los aspectos a contemplar en el protocolo familiar.

Tomada la decisión de encarar el proceso, se debe atravesar una serie de fases o etapas, donde es favorable vivenciar cada una de ellas como única y obtener beneficio de la información que proporcionan para enriquecer la construcción del protocolo.

Cabe destacar el nombramiento de un consultor o persona guía cuya función va a ser asesorar externamente el proceso. En el presente trabajo será quien suscribe quien lleve adelante la tarea del consultor, ya que como persona ajena a la organización y, no habiendo tenido contactos previos con la dirección de la empresa ni con la familia, resultan objetivas las apreciaciones.

La función del consultor externo es contribuir al establecimiento de un clima de consenso entre los socios y entre éstos y sus familias, pensando no solo en el presente, sino también en el futuro; logrando hacer del Protocolo Familiar una herramienta de motivación para los familiares y para su propio líder.

La empresa de familia objeto de estudio, Iparraguirre Hnos. Tecnología, está teñida por la clarísima impronta del afecto y contiene una carga emotiva e histórica sumamente significativa. En este marco, para comprender mejor el recorrido hacia la conformación del protocolo, se plantea el proceso en cuatro etapas; las que se describen y desarrollan a continuación.

PRIMER ETAPA

[pic]

Para ingresar y apreciar la cultura de la empresa familiar, en primera instancia se procedió a efectuar una serie de **ENTREVISTAS** (Ver Anexo 1), del análisis de los datos se extrajo la información que se detalla a continuación. Posibilitando especificar características inherentes a la trilogía que constituyen la familia, la empresa y la propiedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Respecto a la Cultura Organizacional, se distinguen y perciben las áreas de trabajo, los grupos existentes tanto formales como informales, y el vínculo de sus miembros en horarios de trabajo. En función de ello, en Iparraguirre Hnos. Tecnología se apreció lo siguiente:

Claridad en la misión y los objetivos; el grado en que los miembros perciben lo que desea la organización alcanzar o mantener es fruto de la fluida comunicación organizacional.

Respecto del Sistema de Valores, es de público conocimiento que los pilares del accionar diario son la honestidad, calidad y sacrificio (reconocidos en las publicidades, folletos informativos de la empresa como así también en la Revista de la compañía). Constituyen la base de la visión, y son compartidos por su personal.

En lo atinente a los Hábitos de Trabajo, se observa disciplina y discreción, se proyecta la atención al cliente interno, la estimulación a la innovación y creatividad en el modo de hacer las tareas. Se comparten los resultados como símbolo de aprendizaje compartido. Se trabaja en equipo en la solución de problemas específicos y existe reconocimiento individual y colectivo por parte de los superiores (dueños) a los trabajadores que se destaquen y superen día tras día.

Los propietarios, que además de la parte administrativa y de planificación, efectúan la venta al público, tienen gestión itinerante con las diferentes áreas de la empresa y promueven la búsqueda de soluciones a problemas con la participación de los trabajadores.

Como ceremonia, mensualmente se realiza una asamblea para el análisis del cumplimiento de los planes de acción, junto a los trabajadores.

Poseen una adecuada política de superación y atención a los empleados, contando con el área de capacitación tanto para sus trabajadores como clientes. Potenciando el programa de aprendizaje formal de sus productos al mismo tiempo, donde se inculcan las disposiciones, las normas y el sistema de valores de la compañía.

En el presente año se tomó la iniciativa de realizar una actividad de outdoors, conjugando empresa y familia, tanto de los fundadores como la de sus empleados, cuyo fin fue trabajar competencias, tales como: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, motivación y orientación a resultados (Actividad realizada en el mes de enero en el Club de Campo Chumamaya – Merlo – San Luis).

Otro factor a considerar al analizar la cultura son los artefactos culturales. La historia de la empresa en cuestión, es muy cercana, además por el número de años que Iparraguirre Hnos. Tecnología opera en el mercado. Lo que provoca un fuerte arraigo de sus miembros.

Es menester destacar que el nombre de la empresa: "Iparraguirre Hnos. Tecnología" envuelve la identidad personal de sus fundadores. Ligados emocionalmente al mismo se distinguen de la competencia. No poca cosa el apellido familiar hace realidad su proyecto; acompañándolo de Tecnología, a partir del cual sólo diciendo el nombre, el cliente debería saber quién es e intuir qué vende.

Asimismo la combinación de colores de su logo tiene un fuerte significado (Ver Anexo: Imagen N° 1). El azul que transmite seriedad, confianza y tranquilidad; en combinación con un rojo que señala la actividad, la iniciativa y la acción ante los desafíos. Mixtura que expresa la confianza en las propias fuerzas y en uno mismo, sin lugar a duda lo que Iparraguirre Hnos. Tecnología quiere transmitir a su comunidad, empleados, proveedores y clientes.

Una cultura familiar compartida basada en el reconocimiento de una raíz común, tradiciones y valores conduce a que los hermanos tengan una relación saludable que fomente una cooperación constructiva.

ESTRUCTURA

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional, Iparraguirre Hnos. Tecnología cuenta con un equipo de 20 personas que rondan la edad promedio de 30 años; tanto gerentes de áreas como empleados dentro de las mismas. Balanceado en termino de cantidades de personas de ambos sexos, y con altos niveles de desempeño individual. El personal con que cuenta la empresa (al mes de septiembre de 2009) es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones.

Definida especialización del trabajo por áreas; presenta una departamentalización plana de tipo funcional, constituida por 6 bloques como se visualiza en el organigrama (Ver Anexo 3).

Entre ellos: compras, relaciones institucionales, administración y contaduría, técnico, comercio exterior, y ventas. Cada departamento cuenta con sub-funciones específicas.

Las relaciones entre departamento son de línea, clara definición de la cadena de mando por lo que favorece a la comunicación y entendimiento, definición de responsabilidades de manera informal ya que no cuentan con manuales de procedimientos internos de ningún área. La incorporación de mandos medios tiene aproximadamente 5 años, para fortalecer la amplitud de control, que venía desgastándose ocasionando conflictos por ruidos en la comunicación.

Las actividades que ejecuta cada persona son congruentes a su puesto, evitando desviaciones, permitiendo que se desarrolle al máximo las habilidades de sus miembros. Asimismo la división de las áreas de trabajos es adecuada para el buen funcionamiento de la empresa.

COMUNICACIÓN

La cultura misma de la familia Iparraguirre tiene un sistema de comunicación caracterizado por la honestidad y la claridad, y esto se refleja inherentemente en la organización.

Siguiendo los canales determinados por la empresa, se establecen ámbitos adecuados y formales para comunicarse, tales como reuniones semanales con los responsables de áreas, y con el resto del personal en forma más dispersa.

Teléfonos internos unen los departamentos, pero prevalece la situación cara a

cara sea en mensajes trascendentales como de menor importancia. Escuchar activamente y actuar con empatía posibilita una buena comunicación descendente desde el nivel gerencial.

Por su parte la comunicación ascendente demuestra fluidez, gracias a la apertura de los superiores; se observa un ambiente de predisposición y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc. Con alto grado de participación y consulta. Lo anterior conduce a que las comunicaciones horizontales, dada entre pares, sean frecuentes y eficaces.

Respecto de la comunicación informal, se observa muy presente en el ámbito de trabajo, lo que vuelve distendidos períodos de ardua labor, como así también fortalece lazos de confianza entre los integrantes de los departamentos mencionados.

La comunicación entre los miembros de la familia en horarios laborales se efectúa de igual forma que con el resto del personal, esto para no generar ruidos en la misma o rumores que generen malos entendidos. En la empresa la relación entre hermanos es de superior y subordinado. Y la información que circula en la empresa como la que se ofrece a los trabajadores es mucha y de importancia, ya que sustentan la idea de que compartir la misma, sean superaciones o fracasos, fortifica el equipo de trabajo.

No obstante, una de las debilidades es la falta de un profesional de relaciones públicas; que pueda asesorar a la empresa en la elaboración de una política de comunicación integral que considere las necesidades de posicionamiento de la organización, tanto en sus aspectos comerciales como netamente comunicativo.

Iparraguirre Hnos. Tecnología no cuenta con políticas de comunicación institucionalizadas, lo que no quiere decir que no se comunique con sus públicos ni tampoco que no realice acciones comunicativas. Significa que no existe una planificación de la comunicación que incorpore diversas áreas de la comunicación en su plano interno y externo, en función de un mensaje corporativo integral.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En Iparraguirre Hnos. Tecnología se percibe un ambiente ameno; donde se estimula a la creatividad para no convertir las tareas rutinarias. Existe integración entre las necesidades de la empresa y las necesidades de las personas, valorándose la libre expresión de ideas y sentimientos. Compartir la información y la participación en la búsqueda de soluciones a problemas, genera un entorno estimulante en el que los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente.

La sensación predominante es que las decisiones son tomadas por el jefe o supervisor, pero que existe cierta libertad para administrar las funciones propias sobre la realización de las órdenes y para hacer algunos comentarios o sugerencias.

Respecto al nivel de confianza de la Gerencia hacia los empleados, la mayoría coincidió en que el supervisor o jefe tiene confianza hacia las actividades o funciones, pero siempre está chequeando que estas se realicen.

Se estimula el estudio y la investigación. Los cursos brindados de capacitación contribuyen a fortalecer los lazos formales como informales. Predomina el espíritu de colaboración.

La publicación mensual del Iparraguirre Hnos. Magazine afianza el vínculo con el ambiente externo, como así también fortalece los vínculos de sus trabajadores dando a conocer aspectos relacionados con la historia de la organización, sus vanguardias, destacados, desempeño. Los trabajadores se enorgullecen de pertenecer a la compañía, ya que se percibe el reconocimiento por los esfuerzos otorgados.

El sentimiento de identidad es alto en esta empresa, de lo cual deriva la aceptación de sus normas y

la percepción de estar en un buen ambiente de trabajo, de sentir que su trabajo es importante para la organización y un sentimiento de estabilidad relativa al compararse con otras realidades empresariales.

La empresa en su nivel observable o implícito, aparenta orden, interés hacia el cliente, servicios confiables, dinamismo y actualización, además de un cálido e iluminado espacio físico de trabajo.

La percepción de los trabajadores es de satisfacción con el ambiente de trabajo. Califican como buenas las relaciones entre sus pares y con el superior, lo que permite deducir que hay una aceptación de las reglas del juego organizacional. Existe buen humor fundado en el respeto propio y por los demás.

El sentimiento de cooperación existe, y es percibido como un requisito de operatividad y eficiencia organizacional, y tiene además un elemento de responsabilidad en el sentido de que los trabajadores lo evalúan como relacionado con el cumplimiento de las labores propias de cada cargo. En la medida que cada uno cumpla su parte, estará cooperando a que todo salga bien.

CONFLICTO

El diseño mismo de la estructura y organización de la empresa reduce las fuentes de conflicto. La visión compartida entre los miembros de la familia empresaria también disminuye situaciones de controversia.

La división de funciones por áreas, y la delegación responsable caracterizan el desempeño pacífico. No por casualidad cada miembro de la familia se encuentra en un departamento distinto; además de las habilidades que reúne para tal, por la necesidad de dividir el subsistema familia – empresa, reduciendo puntos de intersección que inevitablemente siempre estarán por ser una familia.

Sin embargo, esta segmentación es bastante reciente y consecuencia de roces anteriores. El gerente general afirma que debieron incorporarse los mandos medios, como resultados no solo de la expansión de la empresa sino también por conflictos con clientes. Al incorporarse un mediador colaborador, este satisface las necesidades de las partes involucradas de modo neutral, dado que el dueño tiene un fuerte sentido de pertenencia para con la compañía que vuelve subjetiva cualquier opinión de la misma.

Los motivos que frecuentemente general conflictos, son en mayor medida: el juzgar el desempeño de miembros de la familia, situaciones de familia que no han sido resueltas correctamente y decisiones referidas a las estrategias del negocio. Se tolera el conflicto como elemento de desarrollo organizacional.

En los niveles operativos, en cuanto a la resolución de los conflictos, señalaron que si se trata de conflictos pequeños se resuelven entre las partes involucradas, pero siempre reportando al supervisor. Los conflictos mayores, cuando se han producido, son mediados por el supervisor.

PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO

El objeto fundamental del liderazgo son las relaciones humanas. Se visualiza claramente un liderazgo de “primero entre iguales”, siendo el hermano mayor quien lo ejerce pero sin dudas del resto de su eficiencia frente al mismo.

Se respeta a la persona cuando se respeta al rol que desempeña en la organización. La aceptación de las diferencias, y respeto proviene de la autoridad y no del poder.

Existe una autoridad centralizada, la cual dirige y controla la actividad organizacional.

Símbolos de status, como instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos no diferencian oficinas de directivos como del resto, esto ubica en una posición de igualdad de condiciones a todos los miembros de la compañía, marcado también, por una única vestimenta (Jean y camisa o chomba con insignia de la empresa) usado por el nivel gerencial como por el operativo y administrativo.

Las decisiones se encuentran centralizadas en el hermano mayor, fundador de la organización; quien controla, organiza y marca el camino a seguir día a día, con planificaciones domésticas, aunque no por ello, a mediano y largo plazo. Carencia de gerencia profesional.

Así, Iparraguirre Hnos. Tecnología presenta un estilo gerencial que oscila entre un modo paternalista- consultivo, con un particular estilo autoritario en la toma de decisiones. No obstante, al poder lo da el carisma, y no la posición.

SEGUNDA ETAPA

[pic]

Contemplada la información recabada a partir de las entrevistas, se procedió a entablar **REUNIONES INDIVIDUALES** con cada integrante de la familia Iparraguirre que trabajase en la empresa familiar. En este marco el primer encuentro fue con Julio Iparraguirre, luego Gustavo, Carlos y Marisa, respectivamente.

Este tipo de reuniones privadas, posibilitan identificar en cada miembro de la familia empresaria sus valores, deseos y proyectos individuales, además de aspectos propios de cada uno y óptica o perspectiva que tienen en relación a la organización.

En este tipo de sesiones se crea el momento en que pueden relatar con total libertad, siendo útiles para detectar intereses ocultos o información no revelada, como así también para contener a las partes desbordadas emocionalmente.

A continuación se expone la información relevante recolectada en las reuniones privadas. Y para demostrar más lo enriquecedor de los datos, en determinados ítems se colocan en propias palabras de sus protagonistas.

MIEMBRO DE LA FAMILIA:	Julio Iparraguirre (34)
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Gerente General
PROPIEDAD:	40% del total.
Valores innegociables	Honestidad - Sacrificio - Tolerancia - Superación
Roles principales	Representación: cabeza visible de la empresa y la familia. Líder: organiza y toma parte de la dirección, motiva a los empleados ya sean de la familia o no. Difusor: propaga información de la empresa y aclara información de la familia.
Planes de vida	[Actualmente: Soltero. Sin hijos. Demuestra una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción.] "Mi mayor anhelo es que mis hijos transiten por la empresa familiar".
Planes de Carrera	Presenta interés por adquirir formación en Planeación y Administración. Pero considera que debe organizar su actividad en la empresa para no descuidar la misma. Se puede apreciar que demuestra temor por alejarse de la empresa familiar.
Conflicto	Manifiesta asertividad y a mostrarse muy seguro de sí mismo; con una tendencia hacia una actitud más dominante, lo que origina roces en ocasiones con su hermano Gustavo. Principales causas: males entendidos y ruidos en la comunicación por carecer de canales formales, confusión en ejecución de tareas por no existir una clara definición de las funciones. No obstante frente a los problemas considera que "Es buena idea dar el primer paso para reconocer la preocupación y para tratar de diluir el problema desde el principio, en lugar de dejar que se agrave."
Estabilidad emocional	Revela un rasgo de persona realista y estable emocionalmente. Se muestra maduro, con una gran fuerza del yo.
Conciencia de la obligación	Alta, con marcada tendencia al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas.
Sensibilidad	Se rige por el pensamiento racional, y lo práctico. Con empatía para trabajar lo que le posibilita ganarse la confianza de los demás.
Desconfianza	Predisposición a desconfiar de los demás.
Ansiedad	Expectativas personales muy altas, preocupación excesiva.
Introversión	Baja, con tendencia a estar en grupo y tomar las decisiones en base al consenso y lo que establece la sociedad.
MIEMBRO DE LA FAMILIA:	Gustavo Iparraguirre (32)
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Gerente de Ventas
PROPIEDAD:	35% del total.
Valores innegociables	Responsabilidad - Respeto - Lealtad
Roles principales	Enlace: vincula a los diferentes grupos familiares, y a estos con los empleados. Crea relaciones con los intereses externos.
Planes de vida	[Actualmente: Casado. Dos hijos.] "Brindarle a mis hijos la educación que yo no quise aprovechar, pero que hoy es necesaria. El tiempo dirá si ellos quieren incorporarse a la empresa familiar. Pero su deseo deberá ser sincero, por respeto a todos los que hace años trabajamos y formamos la empresa".
Planes de Carrera	Desearía desarrollar competencias en Marketing.
Conflicto	Se generan por: defectos en la comunicación. Y por dificultad para atraer buenos directivos ajenos a la familia.
Estabilidad emocional	Alta. Con tendencia a ser altamente entusiasta, espontáneo, expresivo, a ser franco e impulsivo.
Conciencia de la obligación	Comprometido con cada tarea asignada.
Sensibilidad	Media. Si bien es una persona independiente, disfruta de estar en familia y unir con su presencia a la misma.
Desconfianza	Alta. Prevenido y escéptico.

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación

Universidad Siglo 21

Ansiedad	Baja con una visión muy positiva de su persona, y seguridad en sí mismo.	
Introversión	Baja, un perfil de persona genuina, abierta, directa y sincera que no se esfuerza por impresionar a otros.	

MIEMBRO DE LA FAMILIA:	Carlos Iparraguirre (22)
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Gerente Técnico
PROPIEDAD:	25% del total.
Valores innegociables	Compromiso - Respeto - Orden - Decencia
Roles principales	Refuerza los valores y la visión de la familia en la empresa.
Planes de vida	[Actualmente: Soltero. Sin hijos.]
	"Mis próximas metas son empezar a capitalizarme. Siempre invertí en la empresa, y ya es momento de ...darme mis gustos"
Planes de Carrera	"Seguir demostrando en la empresa que reúno cualidades para afrontar decisiones importantes."
Conflicto	Luchas de poder por liderazgo y control entre sus hermanos mayores. Entre los conflictos funciona como mediador entre sus hermanos, ofreciendo al mismo una mirada objetiva e imparcial.
Estabilidad emocional	Alta, presenta rasgos de madures y tolerancia al fracaso.
Conciencia de la obligación	Actúa en función de las reglas y procedimientos. Muy estructurado.
Sensibilidad	Media, es una persona muy comprensiva y empática.
Desconfianza	Baja. Demuestra ser abierto, tolerante y muy poco competitivo.
Ansiedad	Alta, con muchas expectativas e intereses puestos en la empresa.
Introversión	Media, muestra tendencia a la rigidez y precisión al hacer sus cosas.

MIEMBRO DE LA FAMILIA:	Marisa Iparraguirre (27)
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Empleada administrativa
PROPIEDAD:	No es propietaria de la empresa
Valores innegociables	Familia - Educación - Generosidad
Roles principales	Enlace: contribuye a solidificar las relaciones entre los empleados y los miembros de la familia.
Planes de vida	[Actualmente: Casada. Sin hijos.] "por ahora mis próximas metas son: terminar mi casa y luego tener un hijo"
Planes de Carrera	Se siente conforme en la empresa y en el puesto que ocupa. No deja en claro sus aspiraciones en cuanto a la carrera en la empresa, ya que por el momento todas las expectativas están puestas en su plano de vida personal.
Conflicto	"Ante conflictos entre empleados ocupo una posición difícil, porque llegan a pensar de qué lado estoy". Respecto a los conflictos entre hermanos asegura no participar porque ella está fuera del círculo de la propiedad. Cumple horarios de trabajo y como a cualquier otro empleado se le pagan horas extras. Procura que sus hermanos la traten como una más de la organización y no diferencien en ella por su condición de familiar.
Estabilidad emocional	Baja, tendencia a sentirse frustrado rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias.
Conciencia de la obligación	Alta.
Sensibilidad	Tiende a ser muy emotiva y de una sensibilidad extrema.
Desconfianza	Media. No es competitiva, y tolera los puntos de vistas de los demás aunque difieran de los personales.
Ansiedad	Media. Se preocupa por cumplir su trabajo en la empresa y en la familia.
Introversión	Media, prefiere estar y trabajar en equipo. Necesita sentir que se pertenece a un grupo donde se es aceptada y querida.

La información recabada precedentemente posibilitó a cada miembro de la familia empresaria, rever cuestiones propias a la familia y a la empresa. Provocando sensaciones diversas al deber pensar e indagar en lo más profundo de su ser para elaborar las respuestas.

Precisamente con el análisis de la información recolectada en las entrevistas y en las reuniones realizadas a los miembros de la familia, pudieron detectarse fortalezas y debilidades de la empresa familiar, como también aquellas oportunidades que se presentan y están a la espera de ser aprovechadas. No obstante las amenazas también rondan la organización, y tenerlas identificadas contribuirá en gran medida a poder enfrentar las mismas.

El Análisis FODA resultante es el expuesto a continuación:

	Puntos fuertes o Positivos	Puntos débiles o Negativos
Análisis Inter no	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> +Sólidos y arraigados valores familiares +Compromiso de los miembros de la familia para con la empresa. +Respeto honorable de la empresa hacia su personal empleado. +Buen ambiente de trabajo. +La asociación de la empresa con la imagen del empresario es muy fuerte. +Buen concepto de la empresa familiar que manejan los proveedores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entre los altos directivos no hay clara definición de actividades. -Las metas no están totalmente claras. -Comunicación deficiente en los niveles medio de la organización. -En los planes a largo plazo no se contemplan las circunstancias de la familia. -No existe un plan estratégico de largo plazo por escrito. -Los cargos directivos carecen de conocimientos formales sobre administración y planeación. -Carencia de formalización de tareas. -Centralización de la toma de decisiones. -Ocupación de todos los cargos ejecutivos por miembros de la familia empresaria. -Al momento de tratar temas importantes no se separan los conceptos familiares de afecto, lealtad y protección, con relación a la productividad, lucro y eficiencia. -No hay fluidez en la comunicación con empleados acerca de los avances, cambios y nuevos proyectos.
Análisis Exter no	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> +De desarrollo profesional para los miembros de la familia. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Superposición entre familia y empresa si no se establecen ámbitos para el tratamiento por separado. -Inversiones fuera de la empresa por alguno de los propietarios.

TERCERA ETAPA

[pic]

Luego se procede a la realización de **REUNIONES GENERALES**. Donde el objetivo será trabajar los puntos en común y los divergentes para arribar a acuerdos que posibiliten la elaboración de propuestas futuras. Dejando en claro derecho y obligaciones y todos aquellos factores que requieran contemplarse en el protocolo familiar.

Durante las Reuniones Generales, es menester destacar la importancia de utilizar tanto preguntas cerradas, como abiertas, ya que aún se sigue indagando y éstas últimas amplían el campo de la información, generando nuevos interrogantes que permiten el cambio de contexto incluyendo a otras personas y lugares. No obstante el mediador del proceso debe poder percibir el clima de las reuniones conjuntas para realizar un escape a las privadas de ser necesario.

Las reuniones conjuntas posibilitan el trabajo cara a cara consiguiendo apreciar la interacción entre todos los miembros del grupo familiar empresario.

En las reuniones generales llevadas a cabo participaron Julio, Gustavo, Carlos y Marisa Iparraguirre. Y los temas que requirieron atención son los que responden a los siguientes interrogantes:

- ¿Es importante la historia familiar para la empresa?, ¿Cómo influye en las relaciones fraternas y de familia la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los valores y principios compartidos por la familia empresaria?
- ¿Está vigente la visión de la empresa familiar?
- ¿Somos consientes que existen conflictos? ¿Los evitamos, o los afrontamos?
- ¿Qué aspectos hay que trabajar para prevenir los conflictos?
- ¿Existe un mecanismo pactado de resolución de los conflictos?
- ¿Cómo manejar los conflictos entre hermanos?
- ¿Bajo qué premisas de comportamiento se debe actuar en la empresa y en la familia?
- ¿Existe un Código de conducta empresarial y familiar que delinee el modo de accionar?
- ¿Quiénes pueden ingresar a trabajar a la empresa?
- ¿Existen condiciones para los familiares?
- ¿Los familiares políticos son aceptados a trabajar en la empresa familiar?
- ¿La empresa contempla las necesidades de los integrantes de la familia?
- ¿Posibilita la empresa desarrollar un Plan de Vida personal que vaya en paralelo con el trabajo desempeñado?
- ¿Existen Planes de Carreras establecidos en la empresa?
- ¿Con que criterio se efectúan las promociones y ascensos internos?

- ¿Bajo qué criterio se establecen los salarios de los miembros de la familia?
 - ¿Hay mecanismos preestablecidos para realizar compensaciones por buen desempeño?
 - ¿Cuánto nos importa hablar de la propiedad y su transmisión?
 - ¿Estamos preparados actualmente para afrontar un proceso aun más intenso de diálogo compartido en vista de comenzar a delinear un plan de sucesión anticipado?
 - ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías y préstamos a sus familiares?
 - ¿Nos sentimos preparados para organizar la información consensuada hasta entonces y plasmarla en un documento?
 - ¿Quiénes quedarían supeditados a su cumplimiento y respeto?

En un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, se dio respuestas a todos los interrogantes. Dando como resultado la redacción de un **PRIMER INFORME DE AVANCE**, que posteriormente facilitaría la constitución del Protocolo Familiar.

CUARTA ETAPA

[pic]

El primer informe de avance contempló aquellos contenidos críticos que las relaciones empresa-familia y familia-propiedad priorizaron en el ámbito de las reuniones.

El documento aproximado al protocolo familiar es contenedor de los acuerdos arribados por la familia empresaria, en el marco de normas de trabajo, propiedad y, derechos y obligaciones de sus miembros.

Con esta serie de compromisos establecidos, y en el marco de nuevas reuniones, se prosigió a responder los siguientes interrogantes:

- *¿En qué medida los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y de los propios dueños son tratados de forma constructiva y por separado?*
- *¿Hasta qué punto admite profesionalizarse la empresa para aumentar las posibilidades de supervivencia?*
- *¿Merecen el sacrificio los beneficios del cambio hacia la profesionalización?*

Con todas las respuestas se convergió en una conclusión: al lograr el éxito en el negocio, por complemento se beneficiará la familia.

Y un buen comienzo hacia la profesionalización, parte con la creación de Órganos de Gobierno, tanto para la Familia como para la Empresa.

Las reuniones que se realizaron para encuadrar el tema de órganos de gobierno, partieron de la base hacia donde se pretendía llegar. Por un lado establecer la organización de una reunión familiar propiamente dicha, y por el otro de una reunión entre propietarios.

Se arribo a nuevos acuerdos referentes a criterios de gestión sobre los cuales se apoyaría el gobierno de la empresa.

Y el órgano de gobierno más apropiado para la familia empresaria es el Consejo de Familia, vinculando los sub-sistemas empresa y familia.

Los miembros de la familia Iparraguirre en esta instancia, debatieron de manera organizada y reflexiva. Consientes de que la permanencia en la empresa genera derechos como así también responsabilidades. Como guía del accionar de la empresa enunciaron los valores centrales, desarrollando una visión de futuro.

Dialogaron sobre los intereses de la familia con respecto a la empresa, y descubrieron la importancia de establecer un momento para intercambiar información concerniente al seno familiar.

Teniendo en claro que el objetivo del consejo de familia es la construcción del consenso familiar, se procedió a especificar funciones y modo de operación del mismo.

Ordenados los aspectos concernientes a la familia, se presento la necesidad de formalizar cuestiones inherentes a la empresa misma. Y el órgano de gobierno adecuado era el Consejo de Administración, el cual se delinea en primeras instancias para ir trabajando y perfilando el mismo como el

máximo órgano de gobierno de la Empresa familiar.

Reuniendo la información trabajada en las reuniones referentes al análisis de los Órganos de Gobierno, unido a lo obtenido hasta el primer informe de avance, se confecciono un **SEGUNDO INFORME DE AVANCE**. Este último contiene una aproximación al proyecto de protocolo familiar, que se confeccionará con el análisis integral de la información y bajo los lineamientos pactados por la familia.

Protocolo Familiar de

Iparraquirre Hnos. Tecnología

SUMARIO

Preámbulo		-2-
Título I	Miembros del grupo familiar	-3-
Título II	Reseña histórica de Iparraguirre Hnos. Tecnología	-3-
Título III	Valores y principios de la familia empresaria	-4-
Título IV	Visión de la empresa familiar	-5-
Título V	Ámbito de aplicación del Protocolo Familiar	-5-
Título VI	Política de transmisión de la propiedad	-5-
Título VII	Condiciones de ingreso de familiares a la empresa	-6-
Título VIII	Política de promociones y ascensos internos	-6-
Título IX	Requisitos para la incorporación de profesionales a la empresa familiar	-7-
Título X	Política salarial	-8-
	Sistema de remuneraciones	
	Sistema de compensaciones	
Título XI	Concesión de garantías y préstamos	-9-
Título XII	Código de conducta empresarial y familiar	-9-
Título XIII	Resolución de conflictos	-10-
Título XIV	Órganos de gobierno	-11-
	Consejo de Familia	
	Consejo de Administración	-14-
Título XV	Revisión del Protocolo Familiar	-18-
Título XVI	Reconocimiento a Julio Iparraguirre	-18-

Preámbulo

Los miembros de la familia Iparraguirre que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de la propiedad de la empresa "Iparraguirre Hnos. Tecnología" que fundó Julio Iparraguirre, en 1994, y que hoy en día sigue dirigiendo la compañía.

Por iniciativa y voluntad propia, los firmantes de este documento, han transitado un camino de reflexión conjunta y sincera, consientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general fomentar el compromiso de garantizar la continuidad de la empresa. Creándose el presente documento ante la necesidad de establecer pautas objetivas que impidan confundir la gestión de la empresa con las relaciones afectivas y emocionales del vínculo familiar.

Con énfasis en las reuniones, el diálogo, la toma en consideración de todas las posturas se logró arribar a una conclusión por consenso que es la que se plasma en el presente documento.

Este primer Protocolo Familiar es idealmente un documento abierto en el que la familia va ir trabajando a lo largo de los años, de modo que no sólo va ir actualizándose y adaptándose a las necesidades de cada momento, sino que establece entre los miembros de la familia una cultura y una práctica de profundización, diálogo y entendimiento que es la auténtica base y garantía de la armonía presente y futura.

El objetivo de los firmantes de este primer Protocolo Familiar, es crear un acuerdo marco, en relación a los valores y principios que lleva la empresa desde su origen proclamados por su fundador: la honestidad, calidad y sacrificio, y compartidos por toda la familia

empresaria. Reconociendo los mismos como guías del accionar cotidiano, y comprometidos a transmitirlos a las generaciones sucesivas. Logrando dentro del núcleo familiar una cultura de comunicación y trascendencia.

Este documento debe ser objeto de revisiones y actualizaciones, cuyo mecanismo de enmienda está pactado en el presente, de manera tal que la revisión y la generación del nuevo instrumento sea automática según lo previsto.

"La mente debe estar abierta y se debe tener una gran humildad para saber que seguiremos aprendiendo como hacer mejor nuestro negocio todos los días, sin ser dueños absolutos de la verdad."

Título I

Miembros del grupo familiar

En la empresa Iparraguirre Hnos. Tecnología trabajan activamente 4 hermanos.

Julio Iparraguirre: hermano mayor, nacido el 15 julio de 1975.

Fundador de Iparraguirre Hnos. Tecnología. Gerente General de la compañía.

Gustavo Iparraguirre: [12/2/1977]. Gerente de ventas.

Marisa Iparraguirre: [3/9/1982]. Empleada administrativa.

Carlos Iparraguirre: [18/10/1987]. Gerente Técnico.

Destacar al momento de conformación de éste primer Protocolo que la empresa transita su primera generación.

Título II

Reseña histórica de Iparraguirre Hnos. Tecnología

Julio Iparraguirre, oriundo de la localidad de Canals se traslada a la ciudad de Río Cuarto en 1993 para iniciar sus estudios universitarios en la facultad de Ingeniería de la UNRC. Al mismo tiempo comienza a trabajar en una empresa de venta y reparación de fotocopiadoras, pero no sintiéndose identificado con los valores y el obrar de la misma, luego de un año renuncia a su empleo.

Con acceso a lazos y redes sociales de la actividad, factores claves a la hora de promover el acceso a los recursos para emprender, toma la decisión de dedicarse a la reparación independiente de máquinas copiadoras, cuyo lugar de trabajo fue el living de la casa.

Su hermano Gustavo se añade al microemprendimiento, y tiempo después su hermano menor abandona el secundario para ingresar con tan solo 16 años a armar y desarmar máquinas copiadoras. El negocio de Julio era brindar soluciones, su misión era ni más ni menos que ofrecer su servicio de reparación, a empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Río Cuarto y alrededores, diferenciándose de la competencia por el capital humano del emprendimiento. A esta altura la visión de Julio era crecer, expandirse y a causa del buen nombre honrarlo en el mercado.

El living de la casa tomó parte del comedor, y luego de derribar paredes ya ocupaba también la cocina. La actividad se había diversificado, incorporando la venta de insumos afines a las fotocopiadoras y posteriormente las mismas máquinas.

El macro y microentorno posibilitaban por el año 1999 formalizar no sólo el local de venta, sino también su vínculo con la sociedad que lo contenía.

Honestidad, calidad y sacrificio son los pilares del accionar de la compañía. La familia y cada uno de los que forman Iparraguirre Hnos. Tecnología trabajan cada día para fortalecer la empresa para que en un futuro pueda trascender generaciones, siendo este un gran objetivo y un anhelado sueño.

Título III

Valores y principios de la familia empresaria

Proclamados por su fundador, los valores de la familia se

complementan y proyectan en la empresa, creando sinergia entre los

	<p>miembros de la empresa familiar, resultando de ello un mejor rendimiento.</p> <p>El compromiso más trascendente en la empresa es proceder con honestidad en pos de la dignidad del hombre. Logrando la calidad como resultado de un esfuerzo y no como accidente, siendo la calidad humana el componente para la estabilidad y el progreso de la empresa familiar.</p> <p>La excelencia de una persona también se ve reflejada en su comportamiento honesto, en su trato justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que debe resolver en su trabajo diario; además de ser un valor debe ser una actitud frente a la forma de asumir proyectos. Y luego de un arduo sacrificio el éxito es alcanzado.</p> <p>Frente a la disposición a cambiar, a crecer y a adaptarse al entorno fluctuante, la iniciativa surge como principio propulsor para trabajar por la continuidad de la empresa. Reflejada también en la transmisión de tales principios como del conocimiento de la empresa a las generaciones sucesoras, para que aprehendan los valores más distinguidos de la cultura interna y, amar y hacer propia la empresa familiar.</p> <p>No obstante ningún miembro del grupo familiar estará obligado a formar parte, sino que adquiriendo la mayoría de edad o reuniendo las aptitudes y actitudes necesarias, podrá optar por pertenecer o no a la misma.</p> <p>Las decisiones serán fruto de debate, consenso, y trabajo en equipo a fin de arribar a la elección de la mejor alternativa para la empresa, en busca de atender el interés de la empresa familiar, persiguiendo la creación de riqueza. Sin perder la prudencia, y enseñando a todos los miembros de la organización el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman.</p> <p>Con los principios que infunden el presente Protocolo y como familia empresaria, se transmitirán dichos valores, forjando un ambiente de unidad y compromiso, en donde sus miembros actúan de una forma honesta, ejercen el poder para desarrollar a los demás, siendo transmisores de un verdadero liderazgo, y trabajan en pos de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social.</p>
Título IV	<p>Visión de la empresa familiar</p> <p>Brindar productos y servicios con los mayores estándares de calidad ofreciendo las mejores soluciones en tecnología de copiado e impresión consolidando la participación en el mercado nacional.</p> <p>Esta visión constituye un desafío para Iparraguirre Hnos. Tecnología e instituye el medio de orgullo de pertenencia.</p>
Título V	<p>Ámbito de aplicación del Protocolo Familiar</p> <p>Todos los miembros del grupo familiar que trabajan en la empresa y que suscriben este documento quedan supeditados al conocimiento y cumplimiento del presente Protocolo.</p> <p>Los miembros del grupo familiar deberán extender el conocimiento de las normas del Protocolo a sus descendientes, fomentando los valores y enseñando las virtudes, como clave del desarrollo de la empresa familiar.</p>

	<p>Quedan sujetos al Protocolo los bienes y derechos provenientes del patrimonio de la empresa; permaneciendo desafectados de las normas del mismo las rentas que la empresa distribuya a los miembros del grupo familiar.</p>
Título VI	<p>Política de preservación de la propiedad</p> <p>La propiedad de la empresa no pasará a manos de terceros ajenos a la familia empresaria. Y la transmisión de la misma se dará en base a la planificación de un proceso sucesorio, del cual no se desarrollará y contemplará en el presente primer Protocolo Familiar, con vistas a incorporarlo en un futuro.</p>
Título VII	<p>Condiciones de ingreso de familiares sanguíneos y políticos a la empresa</p> <p>Cualquier miembro de la familia puede tener acceso a Iparraguirre Hnos. Tecnología siempre que se den las condiciones y se presente la necesidad de incorporación de un nuevo trabajador a la compañía. Ya que el exceso de familiares no solo dificulta el accionar sino que es imprescindible que las tareas estén definidas, y cada nuevo ingreso responderá a un puesto vacante, o que el mismo haya sido desarrollado y planeado a lo largo de los años.</p> <p>Los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa deberán reunir como principal atributo: la humildad. Debiendo ganarse el respeto de todos en forma carismática, y con el ejemplo. Para la familia empresaria ganarse el puesto es ganarse el respeto como ser humano, lo cual es mucho más importante que el cargo jerárquico. Actuando profesionalmente para tener autoridad al ocupar un cargo. Lo que va más allá de un título universitario. Siendo más importante ser visionario que profesional universitario. Y como conducta de vida ser emprendedor y aceptar desafíos continuos.</p> <p>La formación académica es un gran refuerzo para desarrollar mejor y materializar profesionalmente estos atributos como resultados, pero no lo es todo ni es determinante.</p> <p>La incorporación de todo familiar deberá ser aprobada por el Consejo de Familia con la opinión favorable de la creación o sustitución del puesto por parte del Consejo de Administración.</p> <p>Familiares políticos. No es excluyente la participación de los mismos en la empresa familiar, cuya incorporación se dará bajo las circunstancias establecidas precedentemente. No obstante ningún familiar político podrá formar parte del Consejo de Familia de la empresa familiar.</p>
Título VIII	<p>Política de promociones y ascensos internos.</p> <p>La empresa considera central desarrollar en sus trabajadores el liderazgo, y la autonomía en el desarrollo de sus tareas. Para gestionar tal propósito lleva a cabo un Sistema de Evaluación por Competencias. El mismo reside en que cada puesto de trabajo tiene asignado metas concretas a cumplir; en función de ello se realiza anualmente una evaluación de desempeño, posibilitando identificar las competencias claves de cada uno. El presente sistema está basado en metas mensurables a fin de obtener criterios objetivos y no simplemente cualitativos del desempeño de cada puesto.</p> <p>La empresa debe comunicar que cualquiera tiene posibilidades, siempre y cuando cumpla con sus tareas y perfeccione sus habilidades, desarrollando nuevas competencias y obrando idóneamente.</p> <p>Los empleados motivados y emprendedores pueden ser recompensados por su excelente desempeño. Y en cuestiones culturales la capacidad y los conocimientos del empleado pueden aplicarse mejor a las tareas de la vacante.</p> <p>Por ello la dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con</p>

	<p>las necesidades de la empresa, oponiéndose a crear puestos artificiales, y sin discriminaciones de ningún tipo, buscando la mayor integración posible de todos los trabajadores.</p>
Título IX	<p>Requisitos para la incorporación de profesionales a la empresa familiar</p> <p>El primer filtro consta de presentar un buen currículum vitae. Observándose no solo los logros profesionales sino que también se analizará la faceta humana como algo fundamental para poder valuar la interrelación con la estructura y sus miembros. La actitud personal, el desenvolvimiento, la sintonía con la estructura, la visión de la vida y de la actividad empresaria son fundamentales para la incorporación. Esto último deberá ser evaluado en entrevistas personales.</p> <p>Los miembros de la familia deberán involucrarse en el proceso de selección para asegurarse que todos concuerdan que el candidato elegido reúne las destrezas y los atributos que requieren el puesto y el negocio.</p> <p>Cabe destacar que se procederá a la incorporación de un profesional siempre y cuando se presente la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo o de reemplazar un puesto existente, considerando que prevalece ante esta alternativa la política de promociones y ascensos internos. Así las políticas de contratación son iguales para los externos y para los familiares.</p> <p>Los familiares directos y las parejas de los empleados pueden ser contratados como empleados o consultores únicamente en el caso de que su nombramiento se base en sus calificaciones, desempeño, competencias y experiencia, y siempre que no exista ninguna relación de dependencia laboral directa o indirecta entre el empleado y su familiar o pareja.</p>
Título X	<p>Política salarial</p> <p>Sistema de remuneraciones</p> <p>Los miembros de la familia que trabajen en la empresa percibirán una retribución acorde por la establecida en el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su mérito, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión. Tales parámetros serán contemplados igualmente para empleados no familiares.</p> <p>Los miembros Familiares que son miembros del Consejo de Administración, serán retribuidos acorde con criterios de: responsabilidad asumida y riesgos, dedicación a la empresa como Consejero y experiencia necesaria para ejercer el cargo.</p> <p>La retribución de los Consejeros Externos no deberá exceder de lo que sea necesario para atraer a personas competentes; que esté de alguna manera asociada a los rendimientos individuales y de la compañía, y conforme a valores de mercado.</p> <p>Sistema de compensaciones</p> <p>La empresa se adhiere a un mecanismo de compensación sujeto a los resultados de la gestión de la empresa familiar. Definido el</p>

organigrama de la empresa y el alcance de las funciones involucradas, se fijarán objetivos que permitan evaluar la evolución esperada del negocio. Estos se desagregarán en metas para cada área o nivel de la organización cuyo cumplimiento está sujeto a las decisiones y atribuciones conferidas a cada miembro de la familia. Así será posible evaluar la contribución de cada uno en los resultados de la gestión para fijar su retribución, entendiendo que estos resultados, a veces, caen en un individuo, y otras son producto de un trabajo en equipo.

La retribución de los miembros de la familia en función de los resultados crecerá si logran conducir con liderazgo a sus subordinados y coordinar esfuerzos con el resto de los integrantes. Asimismo, la retribución debe estar relacionada con logros concretos en los resultados y no con medidas sobre la base de metas cualitativas no mensurables.

La empresa considera una compensación integral que, además del dinero, incorpora otros aspectos fundamentales como los beneficios, el ambiente de trabajo, y las oportunidades de capacitación y desarrollo dentro de la organización; factores que ofrece la empresa para que el empleado acepte trabajar en ella.

Título XI Concesión de Garantías y Préstamos

Queda expresamente prohibido el otorgamiento de avales o garantías, por partes de los miembros de la familia empresaria, ya sea a alguien del mismo, u otro familiar o tercero.

Así tampoco será factible que la empresa familiar otorgue préstamos provenientes de su patrimonio o del fruto del mismo.

Título XII Código de conducta empresarial y familiar

Cada miembro de Iparraguirre Hnos. Tecnología debe actuar con honestidad e integridad, guiando estos valores las practicas desempeñadas. Ya que la reputación de la empresa familiar constituye actualmente uno de los activos más importantes de la compañía, que perdura gracias al compromiso para desarrollar de modo correcto las operaciones.

Por ello toda persona miembro de la empresa debe evitar cualquier conducta que pueda dañar o poner en peligro la firma o a su reputación. Actuando dentro de los ámbitos de la ley y en cumplimiento de las regulaciones aplicables, nunca comprometiéndose ni dando lugar a duda.

No deben desarrollarse actividades fuera de Iparraguirre Hnos. Tecnología si las mismas interfieren con las responsabilidades como empleados hacia la empresa, o si las mismas implican un riesgo para la reputación o si de alguna otra forma se encuentran en conflicto con los intereses de la empresa familiar.

En caso de tener alguna duda acerca de si una actividad está permitida, deberá ser consultada ante el Consejo de Familia y Administración.

Respecto del manejo de información privilegiada, se valora y protege la información confidencial de la empresa, como así también se respeta tal información de terceros. Considerando como información confidencial aquella que no es de conocimiento público. En este mismo sentido, los empleados protegerán la información confidencial que hayan obtenido durante sus empleos anteriores.

Reforzando la honestidad, los miembros de Iparraguirre Hnos. Tecnología deben proteger los bienes de la empresa y utilizarlos únicamente en forma adecuada y eficiente. Estas obligaciones cubren tanto a los activos tangibles como a los intangibles, incluidas las marcas comerciales, las técnicas de trabajo, la información confidencial o privilegiada y los sistemas informáticos.

La empresa fomenta la diversidad, respetando la dignidad personal,

	<p>la privacidad y los derechos personales de cada miembro y está comprometida a mantener un lugar de trabajo en el cual no existan situaciones de discriminación o acoso. Por lo tanto, no se debe discriminar respecto del origen, nacionalidad, religión, raza, género, edad u orientación sexual, ni deben tener ningún tipo de conducta de acoso verbal o físico basada en lo mencionado o en cualquier otro motivo. Por el presente las partes se comprometen a dirimir sus conflictos en el seno del ámbito familiar o, en el caso de que no fuese posible, acudiendo a mediación.</p> <p>Es responsabilidad de cada integrante de la compañía garantizar el pleno cumplimiento de todas las disposiciones de este apartado del Protocolo Familiar.</p>
Título XIII	<p>Resolución de conflictos</p> <p>Cuando se entre en situaciones de competencia, por querer imponer una perspectiva, o una decisión desde la jerarquía se deberá recurrir lo antes posible a dirimir la tensión entre los miembros del conflicto.</p> <p>En primer lugar las partes deberán decidirse a aceptar de forma adulta y madura la presencia del conflicto, ya que es necesario enfrentar ese hecho para buscar las soluciones. Antes de comenzar un diálogo sobre el "asunto", cada parte deberá mediante autoconocimiento detectar los puntos de conflictos. Establecido esto se procederá a escoger el momento y lugar propicios para el diálogo donde halla privacidad y confidencialidad. Dadas las condiciones precedentes, en el encuentro se deberá:</p> <p>Establecer el punto de vista de cada uno sobre el o los problemas. Llegar a un punto de convergencia sobre cuál es el problema. No focalizar en la persona sino en la búsqueda de solución del dilema (respetarse). Cada miembro debe proponer sus alternativas de solución y lo que esperan que se debe dar como resultado de las mismas. Escoger la combinación de alternativas de solución más realista, razonable y práctica. Implementar las alternativas de solución. Dar un tiempo razonable para que funcionen las soluciones. A lo largo de todo el proceso deberá prevalecer la escucha activa, en una actitud de empatía; para arribar a la mejor solución otorgando responsabilidades y asumiendo compromisos. La solución de este tipo de problemas pasa por explicar cada modelo de decisión, fundamentando cada uno de ellos con escenarios factibles de consecuencia de dicha toma y que luego resulte alcanzar el consenso o llegue a votación en caso de que la explicación de cada parte sea lo suficientemente convincente como para marcar una diferencia.</p> <p>Ante una situación de bloqueo en la toma de decisiones se puede recurrir a una mediación, como alternativa viable de resolución de conflictos, donde la persona externa será neutral, pudiendo dar visiones profesionales independientes.</p> <p>La armonía se logrará sabiendo dar su debido espacio tanto a la familia como a la empresa, y en las relaciones familiares no perder</p>

Título XIV

la humildad y el respeto, ya que todos pueden aprender de todos, más allá de las edades o las diferentes generaciones.

Órganos de gobierno

Consejo de Familia

Constituye el máximo órgano de gobierno de la Familia Empresaria.

Asegurando la alineación entre los valores, la visión y la aspiración de la familia y de la empresa, desarrollando la cultura y creando fuerte lazos y vínculos entre sus miembros.

Contribuye a mantener vivo el espíritu y la tradición, velando por mantener activos los valores fundacionales y la historia de la familia y de la empresa, preservando su entidad, unidad y armonía.

La función primordial es contribuir a subsanar los problemas que se producen en el seno de la familia, debiendo crear en sus encuentros un clima cordial que propicie la comunicación entre los miembros de la familia en pos de una buena convivencia.

Participantes. Podrán integrar y asistir a las reuniones del Consejo de Familia el fundador y su generación de miembros de la familia propietarios de la empresa; los descendientes de los anteriores mayores de 16 años; terceros externos al grupo familiar especializados a pedido por alguno de los miembros del Consejo y aceptado unánimemente por el resto de los integrantes.

Excepcionalmente, y bajo unanimidad de los integrantes podrá invitarse a reuniones extraordinarias a familiares políticos.

Modo de operación. Las funciones del Consejo de Familia serán tratadas a modo de asamblea, a realizarse en las instalaciones de Iparraguirre Hnos. Tecnología o en cualquier lugar previa comunicación y fundamento. Bajo coordinación del presidente del Consejo.

Periodicidad de las reuniones. Dependiendo exclusivamente de la cantidad de temas a tratar y su complejidad, no obstante se fijan 4 reuniones al año, con una distribución trimestral.

Elección del presidente. Se designa un presidente para el Consejo de Familia cuya finalidad es determinar la fecha de las reuniones, lugar de encuentro, orden del día, y guiar el desenvolvimiento de las mismas. Fijando las reglas que considere oportuno seguir en función de la temática a debatir, siempre en búsqueda de un clima de sinceridad, razonamiento y escucha activa.

Tal será designado por unanimidad de los miembros del Consejo de Familia cuyo lapso de ejecución será de 2 años, salvo renuncia voluntaria o remoción a pedido de las 2/3 partes del Consejo de Familia.

El presidente del Consejo de Familia no puede ser el presidente del Consejo de Administración, lo que no impide que sea miembro de ambos.

Funciones. Todas requieren la misma trascendencia para el Consejo de Familia, entre ellas:

Debe ser el impulsor del Protocolo y el que vele por su aplicación y actualización, proporcionando los criterios de revisión del presente Protocolo Familiar.

Momento de encuentro idóneo para debatir los diferentes puntos de vistas e intereses que la familia percibe el negocio; constituyendo el ámbito para compartir información de la empresa, pudiendo tomar decisiones vitales para el proceder de la misma.

Definición de los valores institucionales en concordancia con los de la familia empresaria.

Resolver problemas familiares y evitar que lleguen a la esfera de la empresa.

Informar a la familia sobre la marcha de la empresa o sucesos trascendentales.

Estudiar y proponer medidas (no vinculantes) al Consejo de Administración.

Determinar las condiciones de ingreso de familiares a la empresa, como los requisitos para la incorporación de profesionales no familiares a la empresa familiar.

Acordar el Código de conducta empresarial y familiar.

Pactar los medios de resolución de conflictos.

Determinar los criterios de operación frente a la concesión de Garantías y Préstamos.

Proponer la política de transmisión de la propiedad.

Y todas cuestiones de índole familiar en relación a la empresa que se interpongan en el devenir organizacional.

Criterio de adopción de acuerdos. El debate será la primera herramienta a utilizar en búsqueda del consenso unánime. Donde la comunicación es el medio para el análisis y solución racional de las cuestiones que se esbozan. Considerando que la misma incluye no solo lo verbal, sino también la comunicación no verbal, la actitud corporal y la escucha. Entendiendo lo que el otro a dicho y demostrarle ese entendimiento.

De no arribar a un acuerdo por consenso, se procederá a votación, donde a cada miembro del Consejo de Familia le corresponde un voto, el mismo es oral y público con las respectivas justificaciones de la elección. Se aprobará por votación el asunto que reúna la mayoría de las 2/3 partes.

Las dudas interpretativas del presente Protocolo serán resueltas por el Consejo de Familia que podrá recabar opiniones de expertos.

Consejo de Administración

Se constituye como el máximo órgano de gobierno de la Empresa Familiar. Debe reunirse, ser activo y eficaz, para generar valor a la empresa.

Como órgano de gobierno encargado de la gestión y administración de la empresa familiar le corresponde operar en alineación a la visión estratégica de la propiedad, en manos de la familia empresaria.

Posibilitándole al Consejo conocer las aspiraciones de la familia en relación al negocio. En pos de que la empresa alcance los resultados esperados, que sea competitiva, cuidadosa en el uso de los recursos utilizados y responsable con quienes intervienen en su desempeño.

Así, para el buen gobierno de la empresa familiar es fundamental la integridad de los miembros de éste Consejo y su sentido de responsabilidad social.

Todos los niveles de la empresa deben ser conscientes de que el Consejo de Administración es el máximo órgano de gestión y que las decisiones tomadas por el mismo no son cuestionables.

Número de miembros. El Consejo de Administración deberá tener un

número impar de miembros, de entre 3 y 5 personas, o en función de la magnitud que adquiera la empresa; a fin de facilitar la toma de decisiones por votación. El Consejo de Familia debe encontrarse representado por al menos uno de sus miembros más significativos.

Elección y Remoción de los miembros. Los integrantes del Consejo de Administración serán nombrados por los propietarios de la empresa familiar, quienes fijan sus atribuciones y responsabilidades. Prevalecerá el criterio de integrar el mismo por personal idóneo, asesores externos y miembros de la familia, para atender las cuestiones atinentes a tal.

Tales serán designados por unanimidad de los miembros del Consejo de Familia cuyo lapso de ejecución será de 4 años, salvo renuncia voluntaria de alguno de sus miembros bajo justificación, o remoción a pedido de las 2/3 partes del Consejo de Familia.

Composición del Consejo de Administración. El presente Protocolo Familiar determina que estará integrado por un Presidente, y dos Consejeros del cuál uno de estos últimos desempeñará las funciones de Secretario del Consejo, dadas las condiciones actuales de la empresa se considera éste el número eficiente de miembros para tal funciones. Caso contrario se regirá según lo determinado en el ítem "Número de miembros".

Presidente. De quién depende la eficacia operativa del Consejo de Administración y recae la responsabilidad de promover el buen funcionamiento del mismo. Corresponde al Presidente: convocar, formular la orden del día y presidir y coordinar las reuniones del Consejo; también ha de velar por que los miembros reciban la información necesaria, participen de manera activa y se comprometan en sus tareas. El puesto de Presidente puede separarse o no de la figura del Director General, máximo responsable de la gestión, pero puesto que no puede ser ocupado por el Presidente del Consejo de Familia.

Consejeros. Compuestos por personas externas a la familia empresaria y por miembros de la familia. La incorporación de un consejero independiente debe aportar profesionalización a la gestión, basada en su experiencia, competencia y prestigio profesional. Asimismo, los consejeros familiares deben tener una preparación suficiente y formación adecuada para ser miembro del presente Consejo. Como administradores, los consejeros están obligados a conocer la realidad de la compañía y aportar sus opiniones, siendo los responsables finales, junto al presidente, de la marcha de la misma.

Secretario del Consejo. El presente Protocolo Familiar establece que se desempeñará como Secretario un consejero. Quién tiene como objetivo garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida, facilitando el buen desarrollo de las sesiones del Consejo. Corresponde a las labores del Secretario: prestar a los demás miembros el asesoramiento y la información necesarios; será el encargado de enviar las convocatorias a reunión dispuestas por el Presidente, de conservar la documentación, y la redacción de constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones. Y todas las aquellas actividades que como tal se le encomienden.

Comunicación. La comunicación entre los miembros del Consejo y de éste con el resto de los órganos de la compañía debe ser fluida, continua y sistematizada. El Consejo debe estar a disposición para consultas del Consejo de Familia, y viceversa. El modo formal de

exteriorización será por medio de la generación de un informe de gestión anual a fin de ser presentado a la familia empresaria.

Periodicidad de las reuniones. Se fija una reunión mensual a desarrollarse la cuarta semana de cada mes a fin de analizar el desenvolvimiento y rever los planes presentes. No obstante, el Consejo debe estar dispuesto para reuniones extraordinarias cuando la situación lo requiera.

Modo de operación. El Presidente del Consejo de Administración determinará la orden del día y convocara por medio del Secretario a las reuniones, con antelación no menor de 7 días hábiles y con la suficiente información de las cuestiones a tratar. El Presidente organizará y guiará el debate, promoviendo la participación de los consejeros. El Consejo de Administración tiene la obligación legal de reflejar adecuadamente en acta sus deliberaciones y decisiones.

Funciones. Le competen al Consejo de Administración las siguientes tareas:

Establecer los objetivos estratégicos y financieros a corto y largo plazo.

Impulsar del Plan Estratégico. Aprobación de las estrategias generales de la empresa; y control de la ejecución y consecución de los objetivos del plan estratégico.

Identificar los principales riesgos de la empresa familiar y efectuar la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados.

Creación de los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión efectiva y de calidad.

Determinar las políticas de información y comunicación con los propietarios, el mercado y la opinión pública.

Establecer y controlar la gestión presupuestaria.

Tomar decisiones en el caso de inversiones importantes o enajenación de activos.

Aprobar operaciones de cualquier tipo (compraventas, fusiones, alianzas estratégicas etc.).

Desarrollar y controlar el Sistema de Evaluación por Competencias para la política de promociones y ascensos internos.

Impulsar el factor emprendedor. Capacidad para crear valor y emprender nuevos negocios, ayudando a los miembros de la familia empresaria a identificar oportunidades de negocio y de desarrollo sostenible para la continuidad generacional de la empresa familiar.

Ayudar y orientar al Director General (en caso de no formar parte de éste Consejo), en la toma de decisiones.

Generar un informe de gestión anual a fin de ser presentado a la familia empresaria. La información financiera anual constituye un elemento fundamental en la política de transparencia de éste Consejo.

El Consejo de Administración debe asumir como indelegables las

| funciones enunciadas.

|

Título XV	Revisión del Protocolo Familiar
	Se procederá a la revisión y modificación del presente Protocolo Familiar cuando se presente la necesidad de adaptarlo a la propia evolución de la familia y la empresa.
	Se determinará para la aprobación de la revisión, la unanimidad de los miembros del Consejo de Familia. Quedando sujeto a modificación la totalidad del Protocolo Familiar, siempre que la reforma genere mayores beneficios tanto a la familia como la empresa.
Titulo XVI	Reconocimiento a Julio Iparraguirre
	Los miembros de la familia Iparraguirre quieren hacer público reconocimiento de la dedicación, esfuerzo y sacrificio personal y familiar que los fundadores de Iparraguirre Hnos. Tecnología han realizado para que la misma haya llegado a las medidas actuales de desarrollo.

Los objetivos planteados al inicio de este trabajo lograron cumplirse con total satisfacción. Desarrollando un proyecto de protocolo familiar que contribuye a delimitar el marco de desarrollo entre la familia, la empresa y la propiedad de Iparraguirre Hnos. Tecnología.

El trabajo en equipo fue una de las claves para arribar a los resultados deseados. En un marco de constante apertura al diálogo y predisposición por parte de la familia, que contribuyo a transitar el “proceso” planteado, sin desviaciones.

Así, el impacto que tuvo la propuesta ofrecida, fue favorable en cada subsistema, de la trilogía que compone la empresa familiar según John Davis.

En el plano familiar, el beneficio fue fortalecer las relaciones de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

El ámbito de las reuniones generales les permitió intercambiar opiniones sobre objetivos personales, expectativas, y sueños, con total libertad y armonía, aceptando puntos de vistas diversos.

La conformación de un órgano de gobierno para este sistema es el indicio sobresaliente, siendo el consejo de familia, el encargado de velar por los intereses de sus integrantes y sirviendo de cause para la resolución de los problemas que se planteen en el seno familiar.

En la esfera de la empresa familiar, el proyecto de protocolo favorece la profesionalización de las tareas, incluyendo normas clara de trabajo con el objetivo de lograr la eficiencia en cada uno de los planos empresariales.

La creación de un espacio de gobierno en la empresa, el consejo de administración, genera prácticas de gestión menos personalistas que en el modelo de líder-emprendedor.

Y por ultimo en el sub-sistema propiedad, el proyecto del protocolo permitió enunciar y dejar sentado las políticas de preservación y resguardo de la misma.

No sería objetivo afirmar que se arribo a una conclusión firme, sino más bien dejar manifiesto que la trascendencia de cualquier organización implica compromiso en la continuidad. Y esto es posible creando pautas objetivas que impidan confundir la gestión de la empresa con las relaciones afectivas y emociones de la relación familiar.

En carácter de recomendación, se sugiere instaurar la comunicación como base y centro del accionar diario. Lo que disminuirá considerablemente los roces producidos entre los hermanos mayores de la familia empresaria. Formalizar los canales permitirá la circulación de mensajes claros y coherentes, llegando al receptor adecuado.

También se propone a la empresa familiar que para salir del estancamiento estratégico y falta de planificación por el que transita, incorpore un empleado no familiar especialista en dichas materias a fin de profesionalizar la gestión.

Y por último, no por ser menos importante, se recomienda a la Familia Empresaria modificar su ESTRUCTURA DE PROPIEDAD. Mutar su condición de Sociedad de Hecho hacia una Sociedad Anónima. Dado el buen devenir organizacional, además de la característica distintiva del tipo de unión entre los hermanos, las Sociedades de Capital como lo son las Sociedades Anónimas, respecto de las Sociedades de Personas como lo es la Sociedad de Hecho, presentan mayores beneficios.

En la alternativa propuesta, los cambios en los mínimos y deducciones en Ganancias y el papel de la responsabilidad frente a terceros son los ejes.

En este marco, las Sociedades Anónimas, se encuentran tipificadas por la ley 19.550 de Sociedades Comerciales y entre sus características distintivas cabe destacar las siguientes:

- Sociedad formada por acciones, con responsabilidad circunscrita al capital que éstas representan.

- **Responsabilidad y patrimonio:** Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. Las sociedades anónimas delimitan el riesgo patrimonial al aporte de sus socios. Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la empresa, no sobre los bienes de los accionistas.
- **Ganancias:** cuyos ingresos quedan enmarcados en la tercera categoría, la tasa del impuesto es siempre del 35% sobre las utilidades netas. (Con relación a las sociedades de hecho, cada integrante es contribuyente de los distintos impuestos según la proporción con que participe en la empresa).
- **Ganancia Mínima Presunta:** la tasa es del 1% sobre el activo afectado a la actividad de que se trate, con independencia del pasivo. Este impuesto es a cuenta del Impuesto a las Ganancias, y se aplica tanto para sociedades como para personas que desarrollen actividad empresarial en forma individual.
- **Bienes Personales:** También corresponde tributar este impuesto sobre la tenencia de acciones o de cuotas partes societarias, aunque en este caso el tributo es abonado por las sociedades bajo la novedosa figura del responsable sustituto. Es decir, paga la sociedad pero por cuenta y orden del individuo. Y en este caso no hay mínimo no imponible; se paga por el valor de la tenencia según la declaración jurada de la sociedad y en este caso la tasa es siempre del 0,5%.
- La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión "sociedad anónima", su abreviatura a la sigla S.A.. La omisión de esta mención hará responsables ilimitada y solidariamente a los representantes de la sociedad.
- **Asamblea constitutiva.** El capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo. La sociedad se constituye por instrumento público y por acto único o por suscripción pública. Debiendo publicar por un día en el diario de publicaciones legales correspondiente. Todos los firmantes del contrato constitutivo se consideran fundadores.
- La administración está a cargo de un Directorio compuesto de uno o más directores designados por la Asamblea de Accionistas. El estatuto debe reglamentar la constitución y funcionamiento del directorio.
- Las **Asambleas de Accionistas** tienen competencia exclusiva para tratar los asuntos de: Balance general, estado de los resultados, distribución de ganancias, memoria e informe del síndico y toda otra medida relativa a la gestión de la sociedad que le compete resolver conforme a la ley y el estatuto o que sometan a su decisión el directorio, el consejo de vigilancia o los síndicos; Designación, remoción y responsabilidades de directores y síndicos miembros del consejo de vigilancia y fijación de su retribución; Aumentos del capital.
- **Honorarios o retribuciones:** pueden percibir los honorarios o retribuciones asignados por la asamblea y también la retribución mensual por su desempeño en tareas ejecutivas o técnicas.

No obstante, requiere una forma más compleja de organización y una Junta de Accionistas al año como mínimo. Su constitución es costosa en relación a las otras formas de sociedad, y mayor cantidad relativa de trámites, procedimientos y requisitos que la ley establece.

A modo de cierre, se concluye que con un Protocolo eficaz, un Consejo de Familia abierto y fluido, y con un Consejo de Administración y Accionistas dedicado, es más factible la búsqueda del delicado equilibrio entre los intereses de la familia y las necesidades de la empresa.

- Abravanel y Otros. CULTURA ORGANIZACIONAL. Leguis Editores, 1992.
- Amat, Joan. MODELO DE LOS CINCO CIRCULOS, La continuidad de la empresa familiar, Gestion 2000, 1 edición 05/2004.
- Bermejo, Manuel. HACIA LA EMPRESA FAMILIAR LIDER, Ed. Prentice Hall. 2008.
- Chiva Gómez Ricardo, Camisón Zornoza César, APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, Technology & Engineering, Ed Athenea, 2002.
- Clarín iEco MateriaBiz, Colección MASTER EN NEGOCIOS, Buenos Aires, 2009.
- Davis Keith y Newstrom John. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill – México. 1999.
- Deal y Kennedy. LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS CULTURALES. Editorial Sudamericana. 1985.
- Garrido Buj, Santiago. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Mc Graw Hill. 2003.
- Gomez Betancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Grupo Editorial Norma, Colombia 2006.
- Gomez Fulao, JC. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS –Estructuras y Procesos- Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999.
- H. Koontz, ADMINISTRACION: Una Perspectiva Global. 12ª Edición. México, 2004.
- Lansberg, Ivan. Los Sucesores En La Empresa Familiar, Ed Granica, 2000.
- Loren B. Belker y Gary S. Topchik, GERENTE POR PRIMERA VEZ, Ed.Grupo Nelson, EEUU, 2005.
- Material elaborado para la Cátedra de Empresas de Familia. UESiglo21. Año 2009.
- Revista CONOCIMIENTO Y DIRECCIÓN Edición 77/2008.
- Revista PymesPLUS, Clarín, Edición 1 y 12, Buenos Aires, 2008.
- Robbins S. y Coulter M; ADMINISTRACIÓN: 8ª Edición, Pearson Educación, México 2005.
- Schein, Edgar. LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO. Editorial Plazas y Janes, 1985.
- Thompson Arthur y Strickland A.J. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Edición nº11. Editorial MC Graw Hill. 2000.
- Werther William y Davis Keith. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. 1995.
- Wise, Tom. Conferencia “HONRARAS A TUS PADRES”, 1er Congreso Los Dos Hemisferios. Córdoba, Agosto 2007.

- [http:// www.pymesdefamilia.com.ar](http://www.pymesdefamilia.com.ar) (Davis, J. y Tagiuri R., “The influence of Life Stage on Father-Son work Relationships in Family Companies” Journal of The Family Firm Institute, II., 1989).
- <http://modelosadministrativos.wordpress.com>
- <http://www.clubfamilia.com.ar/home.asp> (Club Argentino de Negocios de Familia)
- <http://www.iparraguirrehnos.com>
- <http://www.proteus.cl>

GRAFICO N° 1. MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

FUENTE: DAVIS, J., TAGIURI, R. "BIVALENT ATTRIBUTES OF THE FAMILY FIRM", FAMILY BUSINESS REVIEW, VOL. 9 NO.2, PP.199-208. 1996.

grafico n° 2. MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

fuentes: AMAT, JOAN. "LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR", 1A EDICIÓN, GESTIÓN 2000, BARCELONA, ESPAÑA, MAYO 2004.

ANEXO 1: AUTODIAGNÓSTICO – [SOCIOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR]

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Siglo 21

ANEXO 3: ORGANIGRAMA GENERAL DE IPARRAGUIRRE HNOS. TECNOLOGÍA

ANEXO 4: EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXO IMAGEN 1: FACHADA DE IPARRAGUIRRE HNOS. TECNOLOGÍA

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Roccia, Giuliana Gretel	
E-mail:	g_roccia@hotmail.com	
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Administración	

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Proyecto de Protocolo Familiar para la Empresa	
	Iparraguirre Hnos. Tecnología.	
Título del TFG en inglés	Draft Protocol Family for the Company Iparraguirre	
	Brothers Technology.	
Integrantes de la CAE	Andrea Varas; Roberto Bazán.	
Fecha de último coloquio con la CAE	12/04/2010	
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo	Documento de Microsoft Word - Solo Lectura	
en el que fue guardado		

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Graduación se exhibe un análisis del proceso que implica la creación de un Protocolo Familiar, cuya finalidad es la de regular los vínculos e intereses entre: la familia empresaria, la empresa familiar y su propiedad. Así en este marco y tras el objetivo planteado, lo significativo es que la familia empresaria se reúna, logre consensos y, finalmente, los pueda volcar por escrito. Documentando los acuerdos y procedimientos que le facilite a la familia empresaria anticipar los hechos obvios que han de ocasionarse ineludiblemente. La creación de órganos que gobiernen a cada uno de los subsistemas será la clave hacia la búsqueda del delicado equilibrio entre los intereses de la familia y las necesidades de la empresa.

ABSTRAC

In the present Graduation Final Project is exhibited analysis of the process that involves the creation of a Family Protocol, which aims to regulate the ties and interests between: the family, the family business and property. So in this context and after the stated objective, it is significant that meets the business family, achieve a consensus and, finally, writing them. Documenting agreements and procedures will provide to the business family to anticipate the obvious facts that inevitably occur. The establishment of bodies to govern each of the subsystems will be the key to finding the delicate balance between the interests of family and business needs.



[pic][pic]

-
- [1] Davis, J., Tagiuri, R. "Bivalent attributes of the family firm", Family Business Review, Vol. 9 No.2, pp.199-208. 1996.
- [2] Amat, Joan. MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS, "La continuidad de la empresa familiar", 1ª edición, Gestión 2000, Barcelona, España, Mayo 2004.
- [3] Lansberg, Ivan. LOS SUCESORES EN LA EMPRESA FAMILIAR: Como planificar para la continuidad. Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000.
-

Resumen Ejecutivo

Introducción

Objetivo general Objetivos específicos

Marco Metodológico

Planificación de la Familia Empresaria y Empresa Familiar

Reuniones Generales

Reuniones Individuales

Entrevistas

Historia Familiar y Empresarial
Visión, Misión y Valores. Cultura y Clima Org.

Proceso de confección del Protocolo Familiar

Valores, deseos y proyectos individuales. Captación de sensibilidades de directivos y familiares.

Elaboración de propuestas (derechos y obligaciones) Redacción de informe de avance,

contenedor de factores de máxima criticidad.

Acuerdos. Normas de trabajo, propiedad.

Proyecto Órganos de Gobierno.

Marco Teórico

Presentación de la empresa

Desarrollo de la propuesta

Proyecto de Protocolo Familiar
y Órganos de Gobierno

[Escribir el nombre de la compañía]

Conclusiones y Recomendaciones

6

4

5

7

3

Empresa

planificación de

la familia empresaria y la empresa familiar

reuniones

individuales

ENTREVISTAS

reuniones

generales

Sexo: F M

Antigüedad en el cargo:

La presente encuesta es confidencial.

Conteste todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

Agradecemos su colaboración.

Elija solo una respuesta, marcando con una X la opción con la cual este de acuerdo.

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Me siento conforme en mi grupo de trabajo			
Mi superior acepta y aprueba mi trabajo			
Mis opiniones son tenidas en cuenta por mis compañeros de área			
Me siento incómodo en mi grupo de trabajo			
Se percibe desconfianza en el grupo de trabajo			
Tengo compañeros mal educados			
Mis decisiones son apoyadas por mi jefe			
Mi superior imparte órdenes arbitrarias sin pedir opinión			
Conozco los beneficios que la empresa me brinda			
Pienso que mi salario no es el adecuado para las funciones que cumplo			
Estoy comprometido con el futuro de la empresa			
Veo posibilidades de crecer en la empresa			
Mis amigos saben que me siento conforme con la empresa			

Sería más feliz en otro puesto de la empresa				
El espacio de trabajo es adecuado para su desarrollo				
Falta iluminación en el espacio de trabajo				
La ventilación en el espacio de trabajo es la adecuada				
Quisiera saber más de la empresa donde trabajo				
Entiendo claramente las metas de la empresa				
No se entienden las metas del área				
Cuando algo sale mal las áreas son rápidas para culpar a				
otras				
Cuando necesito información de otras áreas no es difícil de				
conseguir				
El trabajo en equipo entre todas las áreas de la empresa es				
visible				

Agradecemos nuevamente su colaboración.

A la brevedad usted también conocerá los resultados para que juntos mejoremos.

1.

Anexos

¿Cómo pensamos seguir?

¿Cómo lo medimos?

¿Cómo lo concretamos?

¿Qué estamos haciendo?

¿Cómo lo logramos?

¿Qué debemos hacer?

¿Qué somos y dónde estamos?

¿Qué queremos ser?

Agradecimientos

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

ANEXO 2: Entrevista semi-dirigida – [socios propietarios de la empresa familiar]

1. ¿Quién es la empresa?
2. ¿Tiene planificado algo a mediano o largo plazo?
3. ¿Su planificación la tiene en su mente o en un papel?
4. ¿Controla si se cumple con lo planificado en tiempo y forma?

5. ¿Qué hace con lo planificado que no se cumple?
 6. ¿Se siente capaz de llevar a cabo lo planificado?
 7. ¿Para qué le sirve planificar por escrito?
 8. ¿Cuáles son a su criterio las fortalezas de la empresa familiar? ¿Y las debilidades?
 9. ¿Cómo se mide el desempeño de los miembros de la familia?
 10. ¿Existen miembros ajenos a la familia al momento de tomar decisiones sobre la empresa?
 11. ¿La estructura actual de la empresa es la conveniente para el mejor desempeño?
 12. ¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa?
 13. ¿Cuenta la empresa con políticas claras para la contratación de familiares?
 14. ¿Se contemplan el desarrollo de planes vida de los miembros de la familia empresaria?
 15. ¿Existe un momento exclusivo donde se reúne la familia para hablar cuestiones de la empresa?
 16. ¿Se contemplan requisitos de ingreso a la empresa familiar o es voluntario el mismo?
 17. ¿Existe un plan de sucesión escrito?
 18. ¿Qué se opina en el ámbito familiar de un proceso sucesorio? ¿Y en la empresa?
 19. ¿Hay compromiso por partes de los miembros de la familia para con la empresa?
 20. ¿Es compartida la visión de la empresa por parte de la familia?
 21. ¿Se confunde entre empresa y familia?
 22. ¿Es armónico el desempeño de los miembros de la familia entre ellos?
 23. ¿Qué provoca conflictos?
 24. ¿Son capaces de solucionar las diferencias cuando se presentan?
 25. ¿La empresa familiar permite el desarrollo profesional de los miembros de la familia?
 26. ¿Existe una clara definición de puestos?
 27. ¿Con qué criterio se fijan los salarios de los miembros de la familia?
 28. ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Se descentralizan?
 29. ¿Es clara y conocida por todos los miembros de la familia la distribución de la propiedad?
 30. ¿Quién tiene derecho a solicitar la información financiera? ¿Se presenta regularmente?
 31. ¿Qué se prioriza la empresa o la familia?
 32. ¿Existe resentimiento por parte de algún familiar? ¿Cómo canalizan las emociones conflictivas?
 33. ¿De qué manera están dispuestos, familia y empresa, a enfrentar los cambios del entorno?

Finanzas

Gerente General

Dpto. Relaciones Institucionales

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Siglo 21

Dpto. Administración y Contaduría

Dpto. Compras

Dpto. Técnico

Dpto. Comercio Exterior

Dpto. Ventas

Post Venta

Mantenimiento

Reparaciones

Asesoría Jurídica

RRHH

Capacitación

Logística

Marketing

Comunicación

2
Propiedad

Índice

Bibliografía

Proyecto de Protocolo y Órganos de Gobierno

1
Familia

A mi papá y a mi mamá, porque mis ideales, esfuerzos y logros también son suyos.

A mis hermanos, familia y amigos por su confianza y aliento.

A Franco, por su optimismo e incesante apoyo.

A Miriam Rojas por su asesoramiento y estímulo para seguir creciendo.

Y a todas las personas que de alguna manera participaron y colaboraron en la realización de éste proyecto.

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Siglo 21

A ellos con todo mi afecto,

Giuliana G. Roccia

Gerencia

Propiedad

Familia

Sucesión

Empresa

“Un paso más allá del entusiasmo, y se cae en el fanatismo; otro paso más, y se llega a la locura...” por ello también agradezco a AAE y al CARP, por las emociones que me dan, por permitirme creer en esa pasión... y hacer que todo pueda llegar a ser posible.

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Después de.....1..... mes(es)

Publicación electrónica: Inmediata

X

X

Firma del alumno

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Proyecto de Protocolo Familiar para la empresa Iparraguirre Hnos. Tecnología

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Formando Líderes

Río Cuarto, Mayo 2010

Roccia, Giuliana Gretel

Lic. Administración

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Formando Líderes

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Siglo 21

Un mundo de ideas al servicio de la tecnología

-Río Cuarto, Mayo 2010 -