

Agradecimientos

Esta Tesis va dirigida a la Familia Mino, en especial a mis abuelos Lelo y Lela. Ellos fueron quienes pusieron los cimientos de lo que hoy en día es Mino Transporte. Mi aporte con este trabajo es cumplir el sueño de mis abuelos, que la empresa siga creciendo y que sean los nietos, bisnietos y demás generaciones quienes formen parte de ella.

Quiero agradecerles en especial a mi Papá y a mi Mamá, por estar siempre presentes, acompañándome y apoyando en cada decisión, porque fueron sus consejos y palabras los que me ayudaron a transitar cada etapa de mi vida. Gracias por confiar y apostar en mí, gracias por siempre querer darme lo mejor y hacerme mejor persona todos los días.

Lela y Lelo, mis queridos abuelos, mi mamá y papá del corazón. Son las personas favoritas de mi vida. El amor y el cariño que les tengo sobrepasan cualquier dimensión. Gracias por su apoyo incondicional.

A mis amigas de toda la vida, a las que conozco desde el jardín y a las que me hice en la secundaria. Gracias por recorrer juntas cada etapa de mi vida, gracias por estar y apoyarme en los buenos y malos momentos, gracias por sus consejos, gracias por formar parte de mi vida. Las amigas son personas que uno elige para que formen parte de la familia, y yo estoy segura que elegí a las mejores para que me acompañen toda la vida.

A mis amigas de la facu, que hubiera sido sin ellas transitar esta etapa tan importante de mi vida. De estos 5 años de universidad lo mejor que me llevo son ellas, un grupo de personas hermosas que el destino hizo que nos cruzáramos. Gracias por recorrer este camino juntas, por ayudarme y acompañarme siempre. Gracias a ustedes mis años en Córdoba se hicieron cada vez más lindos.

Resumen

El Trabajo Final de Grado expone uno de los temas más relevantes que enfrenta toda Empresa Familiar durante su ciclo de vida, “el traspaso de las generaciones”. El concepto se refiere al ingreso de familiares a la compañía, lo que se traduce en el cambio de mando y administración de la empresa que condiciona la supervivencia y trascendencia de la misma. A medida que la familia propietaria se expande, la estructura de la propiedad cambia. Afrontar el hecho de que la generación que está al mando de la empresa es la última generación, es lo que debe motivarlos para pensar en el proceso de sucesión.

Lo que se propone a fin de que la empresa citada en el trabajo alcance la trascendencia es el diseño del proceso de Sucesión y la elaboración del Protocolo Familiar para regir las relaciones entre empresa y familia.

Para que el proceso de sucesión se realice de manera exitosa, es necesario encararlo desde el inicio de la empresa y pensarlo como un proceso que se planifica con antelación para resolver las dificultades que se pueden llegar a generar en la estructura de la organización. Además, hay tener en cuenta que los principios, valores y cultura tanto de la empresa como de la familia deben trascender a lo largo de las generaciones.

Por su parte, el Protocolo Familiar funciona como un marco de acuerdos para prevenir posibles conflictos que surjan en las dimensiones Familia, Propiedad y Gestión. Cada documento debe adecuarse a la problemática particular de cada empresa. El Protocolo busca la cohesión, armonía y comunicación de los integrantes forjando compartir la visión.

Diseñar un proceso de sucesión ordenando y un Protocolo Familiar acordado y consensuado por todos los integrantes de la familia empresaria permite establecer las bases para el futuro.

Palabras Claves: *Empresa Familiar- Trascendencia - Proceso de Sucesión Protocolo Familiar*

Abstract

The Final Project exposes one of the most important issues facing all family businesses during their life cycle, "the transfer of generations." The concept refers to the income of family members to the company, resulting in the change of command and management of the company that determines survival and transcendence of it. As the owner family expands, the ownership structure changes. Addressing the fact that the generation that is in charge of the company is the last generation, it is what should motivate them to think about the succession process.

What it is proposed so that the company named at work reach transcendence is the design of the succession process and the development of the Family Protocol to govern relations between business and family.

For the succession process is performed successfully, you must address it since the beginning of the company and think of it as a process that you plan ahead to solve the difficulties that can generate in the structure of the organization. Also, keep in mind that there are principles, values and culture of both the company and the family must transcend over generations.

For its part, the Family Protocol serves as a framework for agreements to prevent potential conflicts arising in family size, ownership and management. Each document must be adapted to the particular problems of each company. The Protocol seeks cohesion, harmony and communication forging members share the vision.

Design a process of succession and Family Protocol ordering agreed and agreed by all members of the family business can lay the groundwork for the future.

Keywords: *Family Business - Transcendence - Succession Process - Family Protocol*

Índice General

Contenido	
Introducción	6
1-MARCO CONTEXTUAL	8
Tema a tratar	9
Justificación	11
Antecedentes	13
2-MARCO TEORICO	18
Subsistema Familiar y Subsistema Empresarial	23
Figura 1	25
La continuidad de la Empresa Familiar	25
Compromiso de los miembros de la familia para lograr la continuidad de la empresa familiar.....	27
Proceso de Sucesión.....	28
Figura 2	30
Protocolo Familiar.....	35
Órganos de Gobierno	38
3-DISEÑO METODOLOGICO	46
Tabla 2	49
Figura 3	50
Entrevista a Sucesores.....	52
4-DIAGNOSTICO	57
Figura 4.....	70
Antecedentes	71
Compromiso de los miembros de la familia y la empresa para lograr la continuidad de la organización.....	73
Planificación de la Sucesión.....	73
Elaboración del Protocolo Familiar.....	74
Conducta Empresarial y Familiar para llevar adelante la supervivencia de la empresa.....	75
FODA	77
Tabla 3	88

Conclusiones Diagnosticas.....	89
5- PROPUESTA PROFESIONAL.....	91
Bases del Protocolo Familiar.....	100
Bases para implementar el Plan de Sucesión de la “Sociedad de Hermanos” al “Consortio de Primos”	118
Conclusiones finales:	122
Bibliografía	124
5-ANEXOS.....	127

Introducción

En la actualidad existen muchas empresas donde sus miembros son familiares. Esta característica distintiva se vuelve un aspecto de gran consideración, ya que con el traspaso de los años si se desea lograr la continuidad de la empresa, se debe pensar en quienes van a ser los encargados del control y administración de la misma.

El presente trabajo se orienta hacia el estudio de un acontecimiento muy particular por el que enfrentan las empresas familiares, “La Sucesión Generacional”. Es un hecho puntual en donde se pone en juego la propiedad y dirección de la empresa. Se considera que el proceso de sucesión es uno de los mayores desafíos que tiene que superar las empresas familiares, ya que muchas de ellas fracasan y no logran la trascendencia en el tiempo. Se trata de un proceso largo y continuo que tiene como finalidad transferir la administración y propiedad del negocio a los correspondientes sucesores. El cambio o sucesión directiva, es cuando la empresa se somete a un profundo proceso de modificación en el plano estratégico.

Para llevar adelante el trabajo elige una empresa familiar con 50 años de experiencia en el mercado. Mino Transporte es una empresa que realiza servicios de transporte y logística refrigerados. Es una Pyme que cuenta con 13 empleados directos y 5 indirectos. Se encuentra ubicada en Villa María, provincia de Córdoba.

Dada la importancia de la sucesión generacional, como uno de los hechos más críticos del ciclo de vida de las empresas familiares, es que se propone elaborar un Plan de Sucesión y diseñar un Protocolo Familiar para Mino Transporte, y de esta manera garantizar su continuidad. La importancia que tiene el Protocolo Familiar es tal que permite regular las relaciones entre empresa y familia, y evitar que surjan conflictos entre ambos sujetos.

A continuación se detallan los apartados del trabajo:

El trabajo se encuentra dividido en seis capítulos. En el primero, se presenta el marco contextual, donde se justifica el tema elegido y la empresa. También se definen los objetivos generales y específicos del trabajo. En el segundo apartado, se conceptualizan

todos aquellos términos y conceptos incluidos en los objetivos generales y específicos para tener un mayor conocimiento del tema a tratar. En el tercero, se hace hincapié en la metodología que se implementa para llevar adelante el trabajo. En el cuarto, se presenta el diagnóstico de la información recabada durante el proceso metodológico y las conclusiones diagnósticas. En el quinto, se detallan las propuestas de mejora y la conclusión final del trabajo. Por último, en el sexto, se encuentran los anexos que complementan el trabajo y la bibliografía consultada.

1-MARCO

CONTEXTUAL

Tema a tratar

“Sucesión de la Sociedad de Hermanos al Consorcio de Primos en Empresas Familiares”

Elegí esta temática para desarrollar en mi trabajo final de grado ya que, “las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos de que se dispone, representan entre un 45% y un 70% del Producto Interno Bruto (PBI) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. En otras palabras, su importancia es enorme, conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países”. (Echezagarra, 2011, p.20)

Una particularidad que poseen dichas empresas es que para asegurar su continuidad y crecimiento deben enfrentar varios desafíos relacionados al cambio organizacional. La sucesión en una empresa familiar representa una de las transiciones más críticas y más traumáticas para la empresa, ya que se pone en juego la dirección y gobierno de la misma. Según un estudio realizado por Niethhardt & Asociados en América Latina, el 47,28% de las empresas son manejadas por los fundadores de la empresa, el 28,82% están a cargo de la segunda generación (en su mayoría sociedades formadas por los hermanos), y en el 14,17% de los casos, la gestión está en forma conjunta a cargo de ambas generaciones. Solo el 9,73% de las empresas son dirigidas por la tercera o cuarta generación (consorcios constituidos por primos). Para evitar que las sucesiones se conviertan en procesos caóticos, es necesario planificar con tiempo y cuidado el plan de sucesión. (Ernesto G Niethhardt. Febrero 2012. ¿Cuál es el ritmo de la empresa familiar en América Latina? Recuperado de <http://www.tuempresafamiliar.com>)

Mi objetivo es realizar un Proyecto de Aplicación Profesional y desarrollar un plan de sucesión y protocolo que se adecue a una empresa en particular. Dicho proceso servirá para que la organización se prepare hacia una nueva generación de management.

Para aplicar dicho proyecto elegí una empresa muy al legada a mí, por ser nieta de su dueño y fundador. Mi elección a esta empresa se debió a que en un futuro me gustaría formar parte de ella y para esto es necesario que la empresa siga creciendo y desarrollándose como

lo viene haciendo en los últimos años. Mi interés es ayudar a sobrevivir la empresa que fundó mi abuelo, teniendo en cuenta la inserción de las futuras generaciones. En dicha empresa, la primera etapa de la sucesión es decir, del dueño director a la sociedad de hermanos se realizó con éxito. El pedido inicial por parte de la organización fue lograr que la empresa sobreviviera al cambio generacional de la segunda a la tercera generación. Para esto diseñare un plan de sucesión y protocolo que se adecue a la organización. De esta manera se podría resolver un potencial problema pudiéndose transformar en una oportunidad de mejora.

Justificación

Las empresas familiares se consideran como las organizaciones comerciales más antiguas de la humanidad. En la actualidad, en Argentina existe más de un millón de empresas familiares y las mismas representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlando el 95% de la comercialización. (Revista Nueva, Management, Agosto 2012)

Cuando hablamos de empresas familiares, pensamos en pequeñas y medianas empresas, pero esto no es así. Las empresas familiares comienzan siendo pequeñas, pero con el correr de los años pueden llegar a convertirse en grandes empresas que lideren el mercado.

Sin embargo las empresas familiares presentan varios inconvenientes cuando se habla de su continuidad. Una de sus grandes desventajas es que poseen una vida corta. Múltiples son los desafíos por los que tiene que pasar tanto la empresa como la familia para lograr la supervivencia de la misma.

De esto se deriva la importancia de estudiar este tipo particular de empresas, ya que han tenido un papel muy significativo en la economía, en cuanto que han participado en el desarrollo de los países a nivel mundial y han contribuido a la generación de riqueza. Otro de los aspectos por los que se vuelve interesante estudiar a estas empresas es que presentan características que las diferencian de las demás unidades económicas. Una de ellas es que su propiedad pertenece y es administrada por los miembros de la familia, y son ellos quienes tienen el interés de que la empresa siga creciendo y expandiéndose. Para esto es necesaria la incorporación de miembros de la familia a la empresa reemplazando a los más antiguos, es decir realizar un cambio organizacional. Es aquí, cuando se empieza a hablar de la planificación de la sucesión, donde aparecen obstáculos que dificultan la continuidad de la empresa. Otro factor importante que incide en las empresas familiares, son las relaciones de carácter afectivo que hay entre los miembros de la familia. Este se vuelve sumamente importante a la hora de tomar decisiones que afecten la conducción de la empresa.

Lo que se quiere lograr con este trabajo es analizar la dinámica de las empresas familiares en cuanto a la planificación del plan de sucesión, para luego elaborar una propuesta de mejora que contribuya a la sustentabilidad y continuidad de la misma.

Antecedentes

Existe una gran cantidad de emprendimientos que se inician como empresas familiares, es decir cuando la propiedad y el control de la empresa le pertenece a una familia. La unidad básica de cohesión social llamada familia, sirve también como unidad básica para la organización económica. La empresa de familia en los hogares campesinos fue un hecho omnipresente, tanto en las sociedades agrícolas preindustriales como en las modernas, y formó la columna vertebral de la primera Revolución Industrial, tanto en Inglaterra como en Estados Unidos. En economías maduras, las nuevas empresas también comienzan en general como empresas de familia que con el tiempo van adoptando diversas formas en la estructura de propiedad, algunas se desplazan a formas impersonales, mientras otras mantienen el componente familiar en su propiedad y control. De esta forma, se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientadas a generar procesos empresariales. (Macias Ramírez y Ramírez Ospina. Julio. Diciembre 2011. Sucesión en Empresas Familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/15/art8.pdf>).

En muchas de las empresas familiares se advierten unos denominadores comunes; en las primeras etapas son dirigidas única y exclusivamente por el fundador. En la primera generación existe el yo, y la empresa misma se identifica con él. El fundador de la empresa ha ejercido un control absoluto sobre la misma, tomando las decisiones de una forma autoritaria, tiene necesidad de control, de poder y dependencia psicológica respecto a la actividad que desarrollan. Suelen ser personas que se han forjado a sí mismo, ejercen de “pater familias” en la propia familia y en la empresa, han vivido por y para la empresa y están acostumbrados a no consensuar; por lo general, y en el ámbito empresarial, son reacios a la entrada de personas ajenas a la familia. Por otra parte, son personas que inicialmente les cuesta delegar. Esta forma de dirigir y gestionar la empresa puede que no les funcione, y que ocasione conflictos en la segunda generación, (que es la llamada propiedad de hermanos), y en la tercera (el consorcio de primos) (González, 2010).

Las empresas familiares han sufrido transformaciones que tienen que ver con asumir modelos administrativos diseñados para otro tipo de organizaciones: manejo de recursos individuales y colectivos, problemas de tipo cultural, gestión tecnológica, sucesión en la dirección, entre otros.

El avance de las empresas de familia ha permitido el desarrollo de las sociedades de familia, es decir la inserción de la sociedad en la familia, lo que daría lugar a la relación entre derecho de sociedades y derecho de familia. (Macías Ramírez y Ramírez Ospina Julio. Diciembre 2011. Sucesión en Empresas Familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.com>).

Las empresas familiares, sin importar su facturación, número de empleados, ubicación geográfica, ni el tipo de negocio, presentan un drama interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el proceso sucesorio por la di visión moral que debe hacerse de estas dos dimensiones: la familiar y la laboral. (Arnoldo Araya. Agosto 2012. El proceso de sucesión de la empresa familiar y su impacto en la organización. Recuperado de [http// https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf))

Las empresas familiares presentan una particularidad en cuanto a su desarrollo. Si se quiere lograr la continuidad y supervivencia de la empresa es imprescindible que se tenga en cuenta la planificación de la sucesión, ya que de esto dependerá el futuro de la empresa. Lo que comúnmente ocurre es que la mayoría de las empresas familiares son Pymes, y este tipo de empresa se caracteriza por no tener planificación estratégica.

El proceso de sucesión es uno de los temas más estudiados con respecto a las empresas familiares. La sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación y administración. Además requiere el esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la familia para acordar cuestiones de índole afectivas, psicológicas y patrimoniales.

En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan en control de la propiedad y se retiran.

Si no se planifica correctamente el proceso de sucesión puede que se produzca la desaparición de la empresa familiar. Además existen otros factores que inciden en la desaparición de las empresas familiares, la carencia de un sistema administrativo ya que la mayoría de las empresas familiares dirigen sus negocios en forma improvisada, sin reglas claras en los roles para manejar su negocio y tomar las decisiones importantes, operan con un sistema inadecuado ya que las empresas familiares deben tener una dirección especial estructurada en una cadena de mando con líneas de autoridad definidas, porque no puede mandar cualquiera, con estatutos que definan roles, responsabilidades y derechos de cada familiar-socio. Otro factor es el manejo ineficiente de los recursos, en cierto sentido siempre habrá una disputa por los beneficios obtenidos de la actividad de la empresa para favorecer al sistema familiar y dejar sin recursos a la empresa; esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma; por tanto, no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal. Por último la carencia de control en el sentido de la delegación, la cual es una herramienta básica de la administración, ya que si ésta no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos; en la empresa familiar este factor es uno de los más carentes ya que existen problemas para delegar y buscar una persona idónea en la cual puedan confiar las decisiones más importantes de la empresa (Macías Ramírez y Ramírez Ospina. Julio. Diciembre 2011. Sucesión en Empresas Familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/15/art8.pdf>).

Acompañado del proceso de sucesión, es que las empresas familiares deben elaborar un Protocolo Familiar, para regir las relaciones entre familia y empresa, y en caso de que se produzca algún conflicto o no se llegue a un acuerdo poder recurrir a él.

Cuando hablamos de Protocolo Familiar nos remontamos al siglo XX. Podemos mencionar tres razones por las que se forzaba su elaboración. La primera tiene que ver con

la seriedad de la palabra empeñada, es decir que no era necesario que todo lo que se hablase quede asentado en un documento, si no que se confiaba en lo que se había pactado verbalmente. Los pactos verbales desaparecieron y obligaron a que todo lo que se pactase quede por escrito. En segunda instancia, las empresas familiares no necesitaban adherir socios ajenos a la familia, ya que no se requerían altas inversiones para operar y cuando se necesitaba invertir, el capital provenía de los socios familiares. Cuando los recursos provenían de la familia empresaria no existía ninguna norma que regulase tales operaciones. La aparición de inversores externos a la familia, ha traído como consecuencia la elaboración de normas que regulen este tipo de inversiones. Finalmente, el concepto de familia ha sufrido grandes cambios en los últimos años, lo que ha impactado en el ámbito empresarial. Esto ha traído como consecuencia fraccionamientos o disminuciones en el patrimonio del negocio debido a intereses personales, sobre todo cuando entran en él las generaciones futuras a la primera, cuando no se administra adecuadamente o cuando se generan conflictos entre familias. Esta situación ha obligado a dejar las cosas claras y a tratar todo por escrito.

El protocolo familiar es el documento en el que una familia propietaria de una empresa, por medio del consenso, pone por escrito las reglas que van a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad en el presente y en el futuro, es el que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que trata de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar y que puede llegar a afectar las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre la familia y la empresa (Alterini. 25 de Febrero 2013. Protocolo de Empresas Familiares. Buenos Aires, Argentina La Ley. Recuperado de http://www.iadef.org/wp/wpcontent/uploads/2013/02/La-Ley_por-CMSandoval.pdf).

Objetivo General de Investigación

Analizar la relación que existe entre el plan de sucesión y el protocolo familiar, respecto a las posibilidades de la supervivencia de Mino Transporte.

Objetivos Específicos

- ✓ Indagar acerca las intenciones de cada miembro en cuanto a la planificación de la sucesión de la segunda a la tercera generación y la posterior elaboración del Protocolo Familiar.
- ✓ Conocer cuál es el compromiso que tienen los miembros de la familia y de la empresa con lograr la continuidad de la organización.
- ✓ Determinar la conducta empresarial y familiar para llevar adelante la supervivencia de la empresa.

Objetivo General de Aplicación

Elaborar las bases para el diseño del plan de sucesión y protocolo familiar del traspaso de la segunda a la tercera generación de la empresa Mino Transporte, y de esta manera facilitar la supervivencia y continuidad de la misma.

Objetivos Específicos

- ✓ Planificar la sucesión organizacional para hacer efectivo el traspaso de las generaciones.
- ✓ Elaborar las bases del Protocolo Familiar, que va a regir las relaciones entre empresa y familia.
- ✓ Diseñar canales de comunicación formal para informar el Protocolo Familiar.
- ✓ Diseñar herramientas para verificar la aplicación efectiva del Protocolo Familiar.

2-MARCO

TEORICO

Las empresas familiares son las primeras organizaciones sociales creadas por el hombre. Su origen se debe a que en los inicios de la humanidad se veía al hombre como un ser productivo que busca constantemente satisfacer sus necesidades y las de su familia. Es así como las actividades económicas surgen de una necesidad y van evolucionando a lo largo del tiempo.

Las empresas familiares comienzan con una motivación emprendedora, donde la responsabilidad y la gerencia caen en manos del grupo familiar.

Se considera a las empresas familiares como el gran motor de la economía, ya que representan el 90% del parque empresarial. Además tienen una influencia importante en la generación de empleo.

La gran repercusión que tienen las empresas familiares en la economía ha llevado a que se estudien los aspectos micro y macro económicos de estas empresas para garantizar su desarrollo a través de las futuras generaciones.

Para definir a las empresas familiares he citado varios autores.

Según Ward (1995) la empresa familiar es aquella organización que pasara a la siguiente generación para su dirección y control. (p. 2)

Lansberg, Perrow y Rogolski (1988) afirman que es una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad. (p. 2)

Para Barnes y Hershon (1989) es una organización controlada por uno o varios miembros de una familia. (p. 2)

Una definición más amplia es la que presenta Gomero Ruiz (2000) “Se pueden considerar empresas familiares todas las sociedades y empresas individuales que desarrollen sus actividades económicas, industriales y de producción de bienes y servicios, o administren y gestionen en participaciones directas o indirectas sociedades que desarrollan tales actividades y que están participadas de manera significativa por un grupo familiar que actúa con vocación de continuidad bajo una unidad de decisión y dirección en las que al menos un miembro del grupo familiar interviene de manera efectiva en la gestión

de la empresa ostentando la capacidad de decisión sobre los aspectos más relevantes que le conciernen a la sociedad familiar. En este sentido, se puede considerar que la participación significativa del grupo familiar, a los efectos de la definición anterior, supone el cumplimiento de lo siguiente. En primer lugar, que la persona de la familia detente de manera directa o indirecta una participación igual o superior al cinco por ciento. En segundo lugar, que el grupo familiar formado por cónyuges, ascendientes, descendientes y colaterales hasta el cuarto grado inclusive detente conjuntamente de manera directa o indirecta una participación de al menos el 20 por ciento”. (Gallego Domínguez. 2012. La Empresa Familiar, su concepto y delimitación jurídica. Recuperada de [http// www.uco.es](http://www.uco.es))

A partir de las definiciones expuestas, podemos decir que las empresas familiares, son aquellas organizaciones que tienen la particularidad de que quienes tienen el control y administración de la misma son familiares. Esta si bien puede ser una ventaja, ya que existe una relación emocional entre los miembros, pero también puede resultar poco provechoso, ya que pueden existir conflictos de poder. Esto dependerá de la actuación de cada grupo familiar. Los miembros que integran la empresa, es una de las principales diferencias que podemos encontrar con aquellas empresas que no son familiares.

Existen ciertas ventajas y desventajas relacionadas con la empresa familiar. Siguiendo a Peter Leach (1993) analizaremos cada una de ellas.

Las empresas familiares presentan ciertas ventajas competitivas para sus propietarios. Estas deben ser aprovechadas correctamente para estar un escalón arriba de sus competidores.

Entre ellas encontramos:

Compromiso

Lo que caracteriza a las empresas familiares es el sentido de pertenencia que tienen sus miembros, ya que todos están comprometidos con la empresa, manifiestan su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad. Esto se traduce en una fuerte identidad, compromiso y unidad de los objetivos de la empresa y de los propietarios. “El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su

fuerza laboral, el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común”. (Leach, 1993, p. 26)

Conocimiento

Las empresas familiares tienen una manera particular de hacer las cosas. Estas prácticas van pasando de generación en generación, por lo tanto los hijos que se incorporen a la organización van a tener un conocimiento más profundo de la empresa, ya que se han criado escuchando las estrategias del fundador.

Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero

Los miembros de la familia al ser los dueños de la empresa, pueden tomar decisiones y poner sus propias reglas con respecto al trabajo, al tiempo dedicado y el dinero.

Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares proyectan su visión de los objetivos estratégicos con un plazo de 15 a 20 años. Esto es lo que las alienta a sobrevivir. Además tienen que lograr subsistir para que las generaciones venideras sean parte de la empresa.

Cultura Estable

Este tipo de empresas presenta una cultura empresarial estable, donde hay única manera de hacer las cosas. Sin embargo, una cultura muy arraigada puede convertirse en un obstáculo a la hora de proponer un cambio.

Rapidez en la toma de decisiones

La responsabilidad para la toma de decisiones se limita a una o dos personas, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez.

Confiabilidad y Orgullo

Una empresa con gente comprometida en lo que hace, orgullosa de trabajar en la empresa y una cultura sólida, hace que los clientes prefieran a este tipo de empresas.

Las firmas familiares también presentan ciertas desventajas, que si no son tomadas en cuenta pueden llegar a ser un obstáculo. Muchas de ellas surgen entre la imposición de valores familiares y empresariales.

Rigidez

Anteriormente nombramos que tener una cultura estable era una ventaja competitiva. Si bien lo es, pero hay que tener en cuenta que una cultura con patrones de conducta arraigados limitados por la tradición, pueden llegar ser obstáculos para el cambio.

Desafíos Comerciales

Los desafíos que tienen que enfrentar las empresas familiares son, las prácticas y los métodos utilizados pueden volverse obsoletos, problemas originados por el manejo de las transiciones y la limitación del incremento de capital.

Sucesión

El cambio y relevo organizacional presentan dificultades si no son planificadas con tiempo. "...El cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.". (Leach, 1993, p. 38)

Conflictos emocionales

La empresa y la familia son dos sistemas completamente diferentes, pero están unidos por aspectos emocionales y relaciones de afecto lo que restringe la actuación de la empresa.

Liderazgo y Legitimidad

Puede haber conflictos de liderazgo cuando todos los miembros quieren estar en la cabeza de la empresa y tomar las decisiones. También se puede dar el caso de que nadie dentro de la organización esté capacitado para tener el mando de la empresa.

Subsistema Familiar y Subsistema Empresarial

Dentro de la empresa familiar existen dos subsistemas bien delimitados. Por un lado encontramos a la familia, que es un grupo de personas que permanecen unidos por vínculos y lazos afectivos. Es en este sistema donde podemos observar valores, como la lealtad, respeto, la protección y educación de cada miembro. Es un sistema inflexible ante el cambio, es por esto que se espera de cada uno de los miembros que colabore en conservar el equilibrio familiar.

Por otro lado tenemos el subsistema empresarial, que se refiere a todas las actividades y tareas que se llevan a cabo dentro del ámbito empresarial. Aquí las relaciones no son afectivas, sino que los miembros del subsistema empresarial se rigen por relaciones contractuales, es decir se contrata a una persona para que cumpla una serie de tareas y funciones a cambio de una remuneración. Otra de las diferencias con el subsistema familiar es que la empresa no es conservadora, sino que está buscando todo el tiempo adaptarse a los cambios del entorno.

Las empresas familiares están constituidas por tres subsistemas: el familiar, el empresarial y la propiedad. Estos subsistemas son independientes pero se encuentran superpuestos, por lo que interactúan constantemente. Este es el modelo de los tres círculos presentado por Ward, Davis, Tagiuri y Lansberg en 1982. (Salles Sainz. 2013. Modelo de los tres círculos. Recuperada de [http:// www.ssgt.com.mx](http://www.ssgt.com.mx))

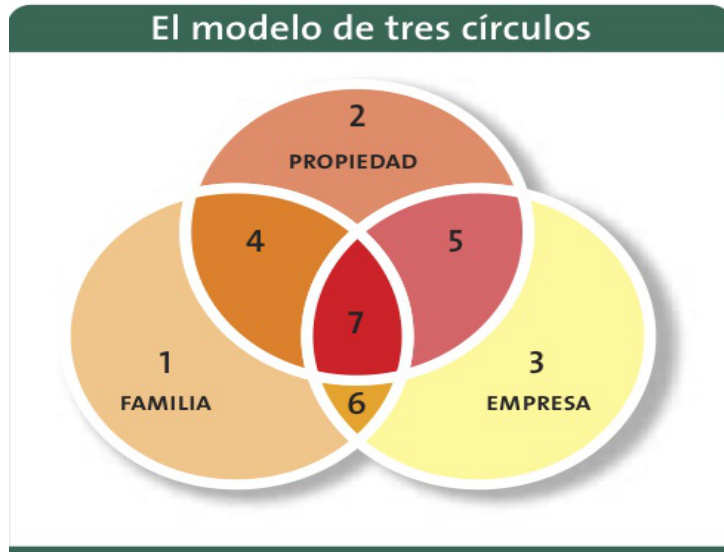
El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que

desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

Figura 1



En la figura 1, se describe el modelo de los tres círculos, representado por la Familia, Empresa y Propiedad con sus respectivos componentes. Richard Branson: sus secretos para emprender. 2012. GC Blog.

La continuidad de la Empresa Familiar

La continuidad de la empresa familiar es un tema crítico debido al papel que juega en la economía y sociedad de cualquier país y, especialmente, ante el elevado riesgo de desaparición que tienen las empresas familiares frente a los múltiples problemas que deben afrontar a lo largo de su evolución.

La continuidad de la empresa familiar está dada por la confluencia de los objetivos de la empresa y de la familia. Estos deben encontrar un punto en común y deben convertirse en objetivos colectivos y compartidos por todos. La visión en común y el trabajo en equipo permitirán la continuidad de la empresa. Además debe conseguirse que el proceso de sucesión sea exitoso a través de las sucesivas generaciones de la familia.

Para lograr la supervivencia de la empresa familiar se debe mantener la identidad y los valores familiares, así como también se debe promover la innovación empresarial, para lo cual resulta necesario aprender a gestionar de una manera adecuada, el capital humano, intelectual y financiero de la familia propietaria.

Una empresa familiar para asegurar su continuidad debe manejar con éxito y simultáneamente tres aspectos inherentes a su particular naturaleza. En primer lugar ser empresa y como tal adecuarse a su definición para evolucionar y crecer y asegurarse su continuidad a largo plazo. En este aspecto se hacen indispensables la eficiencia en su gestión, promocionar la innovación de sus productos, competitividad en sus procesos, motivación, compromiso, liderazgo y preparación de los componentes de la misma. En segundo lugar, ser empresa familiar, y como tal responder a los retos específicos de una empresa que es propiedad de una familia, y en especial, saber gestionar adecuadamente la incorporación de miembros de la familia a la empresa. Y en tercer lugar ser familia propietaria de una empresa, o lo que es lo mismo, familia empresaria y como tal gestionar adecuadamente aspectos como el gobierno familiar y el papel de la familia respecto a la empresa, al distribución de la riqueza creada por la empresa familiar, la formación y educación de la siguiente generación, las relaciones familiares, las conservación del legado familiar o el mantenimiento de la unidad y el compromiso familiar con la empresa. (Álvarez de Linera, La Importancia de la continuidad de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.grandespyemes.com.ar/2011/05/17/la-importancia-de-la-continuidad-de-la-empresa-familiar>)

Existen varios retos por los que debe afrontar toda empresa familiar para garantizar su continuidad y supervivencia y poder llegar a convertirse en una gran empresa. La planificación de la sucesión y la posterior elaboración del Protocolo Familiar, son dos de los principales desafíos que debe superar toda empresa familiar.

La planificación es esencial para la continuidad. Hay que planificar en cuatro niveles diferentes, de forma simultánea e interdependiente. Hay que trabajar sobre el plan estratégico de la empresa, el plan de sucesión de la propiedad y la dirección de la empresa, el plan financiero personal para los miembros de la familia y por último, el plan de continuidad familiar.

Compromiso de los miembros de la familia para lograr la continuidad de la empresa familiar

En las empresas familiares el compromiso de los dueños y su identificación con la empresa es mayor que en las no familiares. El compromiso que existe de los miembros de la familia para con la empresa se sustenta en un sistema de valores y una fuerte cultura empresarial que es creada por el dueño y fundador de la empresa y continuada por las siguientes generaciones. Es importante que con el tiempo los vínculos de la familia y la empresa no disminuyan, para que se puedan transmitir de generación en generación. La clave del éxito de las familias empresarias que perduran, es el compromiso, el compromiso con el propósito de la familia, con la planificación, con la empresa y con la continuidad de la empresa por parte de la familia.

La familia empresaria tiene la responsabilidad de gestionar el compromiso de sus miembros con la empresa. Para ello deberá desarrollar contextos familiares y organizativos que fomenten el compromiso entendido como la identificación con un proyecto empresarial y sus finalidades, y en los que cada individuo del grupo familiar pueda ligarse libre y voluntariamente con el proyecto empresarial.

El compromiso de los miembros de la familia con la empresa es uno de los puntos más fuertes que posee este tipo de organizaciones. Esta fortaleza se traduce en un conjunto de personas que comprometen su capital y su carrera profesional con el desarrollo de un proyecto empresarial. Esto explica por qué las empresas familiares son capaces de sobreponerse a crisis económicas y sobrevivir, innovar y agregar valor en sectores denominados maduros.

El concepto de compromiso implica un “con qué”, un “por qué” y unas “consecuencias”. Respecto al “con qué”, señalar que aquí nos referimos exclusivamente al compromiso del individuo con la organización. En cuanto a las “consecuencias”, se ha comprobado que aquellos miembros de la familia que presentan mayores niveles de compromiso con la organización muestran deseos de permanecer en la propiedad, de desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar, y se manifiestan satisfechos con el lugar que se les asigna dentro de la estructura de la organización empresarial. (Gonzales

Cruz. El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar. Recuperado de http://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Compromiso_Empresa_Familiar.pdf

Proceso de Sucesión

La sucesión es uno de los mayores retos por los que debe afrontar toda empresa familiar, involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (empresa, familia y propiedad). Es importante que el relevo organizacional sea planificado y coordinado con anterioridad. Es un proceso que lleva tiempo y debe incluir un periodo de anticipación y preparación. El proceso sucesorio culminado con éxito permitirá la continuidad solida de la empresa familiar, así como el bienestar de todos los miembros de la familia, y en especial a los que trabajen en la empresa. Además permitirá revitalizar el negocio, reforzar las capacidades directivas con gente nueva, y tener más resistencia a los cambios que se producen en el entorno.

Se trata de la transición de las generaciones dentro de la empresa, es decir de la incorporación de una nueva generación a la organización. Los miembros de la familia deben planificar la sucesión y deben acordar cuestiones patrimoniales, financieras y emocionales. El proceso de sucesión se vuelve inevitable, ya que para asegurar la continuidad de la empresa debemos tener en cuenta el plan de sucesión. La sucesión permitirá la evolución del sistema empresa, como así también influirá en el desarrollo de las personas que son parte de ella.

“Los negocios familiares que transitan varias generaciones y continúan prosperando representan un logro aún mayor. Su bajo índice de supervivencia es un dato bien conocido. Menos del 30% por ciento duran hasta la segunda generación y, de esa cifra, solo el 10 % por ciento llega a la tercera”. (Lansberg, 1999, p. 17).

“En todos los casos, alguna persona o grupo de la nueva generación se hace cargo de la compañía y otra persona o grupo de la antigua generación cede el control. Juntas en un dialogo que puede extenderse durante años, las dos generaciones deben negociar los temas más críticos: deben decidir qué tipo de estructura de liderazgo es deseable y viable dados los talentos y habilidades de los sucesores, deben crear planes de desarrollo

profesional para los candidatos y someter a prueba la capacidad de cada uno para liderar y producir resultados, deben diseñar un proceso legítimo para elegir al próximo líder o líderes para generar credibilidad y autoridad entre las diversas partes interesadas” (Lansberg, 1999, p. 21)

Existe un comienzo y un final en el proceso de sucesión. Este se inicia cuando la generación que tiene la administración y control de la empresa, comienza a pensar quienes van a ser las personas que ocuparan su puesto, una vez que llegue el momento de abandonar la empresa. Finaliza cuando la generación que actualmente tiene el control de la empresa, le transfiere la titularidad y las responsabilidades ejecutivas a la siguiente generación.

Lo que puede ocurrir en el proceso de sucesión, es que la generación mayor se resista a dejar el negocio en manos de la generación futura, o que la nueva generación no se sienta preparada para asumir las funciones y responsabilidades que demanda la empresa. La solución a esta disyuntiva es que las dos generaciones actúen conjuntamente y en equipo, la generación mayor ayudando que los vínculos de los miembros de la familia y la empresa no disminuyan, y que se conserven los valores y las buenas prácticas. En cuanto a la nueva generación deberá adaptarse para poder conseguir el éxito empresarial.

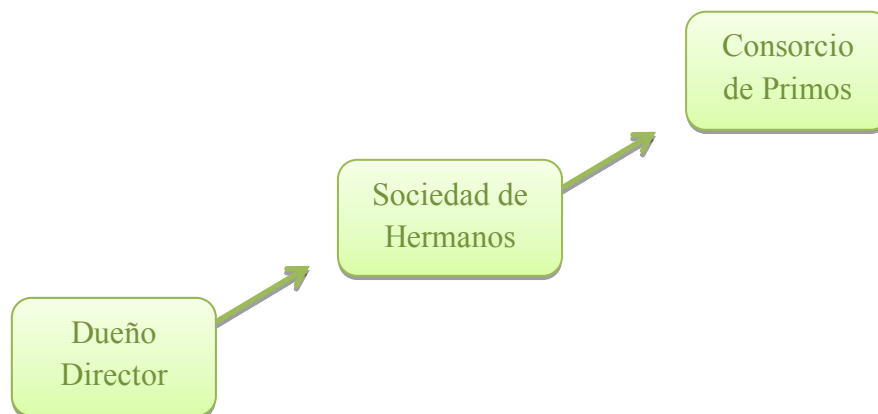
Se analizará las tres formas de empresas familiares teniendo en cuenta la distribución de la propiedad y la influencia sobre el gobierno. Estas formas responden a las etapas generacionales por las que debe atravesar una empresa familiar. Cada una de ellas presenta ventajas y desventajas y son diferentes cuando se habla de su estructura y cultura.

- **La empresa familiar con un dueño director:** “Los dueños con toda la autoridad están estrechamente relacionados con todos los aspectos de la empresa. Conocen a fondo los productos y servicios que provee la compañía y constituyen el enlace con los recursos externos críticos como los bancos, proveedores y clientes”. (Lansberg, 1999, p. 53) Es el dueño quien va a decidir quiénes pueden incorporarse a la empresa, trabajar en ella y participar de sus beneficios.
- **Sociedad de Hermanos:** Este tipo de organización es más compleja, ya que la familia está constituida por los padres, los hermanos y conyugues e hijos de los

hermanos. Aquí la propiedad se divide de una manera equitativa entre los hermanos. Estos deben trabajar conjuntamente y tomar decisiones teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de cada parte. Según Iván Lansberg (1999) la Sociedad de Hermanos presenta dos formatos, “primero entre iguales” donde existe un grupo que tiene un líder y trabaja por consenso, y “liderazgo compartido” donde todos los miembros de la empresa están en condiciones de igualdad y manejan la empresa en equipo. (p. 54)

- **El Consorcio de Primos:** Aquí la propiedad de la empresa está en manos de un gran número de primos, por lo que la empresa crece de manera exponencial. En esta etapa prácticamente no hay relación familiar y la diferencia de valores culturales se hace notable.

Figura 2



En la figura 2 se muestra la tipología de sucesiones por las que puede transitar la Empresa Familiar. “Los sucesores en la empresa familiar” 2000. Iván Lansberg.

Roberto Bazán (2008), propone una secuencia de pasos para realizar el proceso de sucesión. (p. 40)

Primera Etapa

El contacto inicial

En esta primera etapa se debe contratar un consultor especializado que lleve adelante el proceso de sucesión. Este deberá dejar en claro la importancia que tiene el proceso sucesorio para la empresa, la familia y los accionistas, y deberá indagar sobre cuestiones relevantes a los tres sujetos mencionados anteriormente.

Deberá acceder a información general y específica sobre los siguientes aspectos:

- El nivel de interés de la familia de emprender un proceso de sucesión
- El origen del interés; la previsión como acción estratégica o la búsqueda de solucionar un conflicto vigente
- La voluntad de los actores, familia, accionistas y directivos, en formar parte del proceso de sucesión.
- Los propósitos que se persiguen al asumir el compromiso de disponerse a encarar un proyecto de esta naturaleza.

Para indagar sobre esta situación el consultor deberá tener en cuenta ciertos temas como son, el nivel de endeudamiento y su comportamiento en los últimos años, el estado patrimonial y los resultados de los balances de algunos periodos anteriores, niveles de liquidez, perspectivas del negocio, empresa y sector, formalidad en el uso de herramientas estratégicas como planificación y control de gestión, información de la realidad de los miembros de la familia en relación a la empresa, status de relaciones y conflictividad entre ellos, estilo de gobierno de la empresa, modalidad jurídica de la empresa, composición de capital, y todos aquellos aspectos que el consultor considere necesario recabar en esta primera etapa.

Segunda Etapa

Reunión de sensibilización

Esta reunión es de carácter opcional, pero se recomienda llevarla a cabo en el caso de que las personas que participen en el proceso de sucesión no tengan un conocimiento acabado de las tareas que se llevaran adelante. Será en esta reunión donde el consultor deje en claro cuáles son las actividades y tareas que se realizarán, así como el compromiso que deberán tener los participantes en todo momento del proceso y los beneficios que traerá tanto para la familia como para la empresa realizar el protocolo familiar.

Tercera Etapa

Elaboración de la Propuesta

Esta es la etapa donde el consultor debe elaborar la propuesta pertinente para la empresa con la que se está trabajando.

En la propuesta se deberá incluir una serie de ítems claves como son:

- Breve síntesis del concepto y los alcances de un proceso de sucesión de la empresa familiar y sus componentes.
- La secuencia prevista de acciones, los objetivos de las mismas y un cronograma lo más ajustado posible.
- El tiempo total de ejecución de la consultoría con una precisa definición del momento en que esta culmina.
- El nivel de participación y aportes que se espera de los actores del proceso, sean miembros de la familia y/o de la empresa y/o de la propiedad (accionistas) de la empresa.
- La participación de los asesores de la empresa como referentes técnicos de la misma.
- El compromiso de absoluta confidencialidad y reserva de parte del consultor sobre casa uno de los aspectos sobre los que trabaje.
- El presupuesto y las condiciones generales que enmarquen el vínculo contractual.

Cuarta Etapa

Entrevistas Individuales

Aquí, el consultor llevara a cabo entrevistas individuales con los participantes del proceso, ya sea de la familia como de la empresa. El propósito que persiguen estas entrevistas es obtener visiones personales y objetivas de los entrevistados respecto a diferentes factores de la empresa e identificar posibles bases de conflicto entre los miembros de la familia.

Quinta Etapa

Informe de avance

Es en esta instancia donde el consultor deberá elaborar el Diagnostico Familiar, que es un documento de trabajo propio del consultor y será el resultado de la información obtenida en las entrevistas individuales efectuadas a los miembro de la familia y empresa.

El consultor deberá encontrar coincidencias sobre los temas abordados en las entrevistas individuales y deberá identificar si existen áreas de conflicto.

Además el diagnostico deberá incluir los puntos de vista y opiniones de los entrevistados con respecto a los temas que se han pensado incluir en el protocolo familiar.

Sexta Etapa

Reunión General

En esta reunión el consultor presentara el Diagnostico Familiar y además se abordaran aquellos temas que el consultor ha considerado como relevantes.

La reunión debe realizarse en un lugar adecuado, siempre hay que tener presente la neutralidad del lugar, ya que esto influirá en la predisposición a trabajar.

Finalizada la reunión el consultor deberá contar con información, propuestas y recomendaciones que permitan:

- Identificar y priorizar los temas de mayor interés que deben ser incluidos en el protocolo familiar.
- Identificar el o los candidatos o designados a suceder a la actual gestión.
- Identificar la o las modalidades de órganos de gobierno más adecuada para el modelo empresario familiar.
- Identificar las acciones jurídicas que deberán acometerse como etapa previo a la firma del protocolo familiar.

Séptima Etapa

Reuniones Especiales

Se llevarán a cabo reuniones especiales en caso de que alguien o varios de los integrantes del proceso hayan mostrado insatisfacción o tengan puntos de vista diferentes.

Se procederá hacer reuniones tanto individuales como grupales.

Octava Etapa

Segundo Informe de Avance

Esta etapa se llevará a cabo si el consultor ha decidido realizar reuniones especiales porque había discrepancias entre los participantes. En el caso de que en la primera reunión se hayan generado coincidencias y acuerdos, esta reunión informativa no tiene sentido.

Novena Etapa

Proyecto de Protocolo Familiar y Órganos de Gobierno

Los propósitos de esta etapa son los siguientes:

- Presentar a todos los actores involucrados el proyecto del Protocolo Familiar que se ha construido como resultado del cumplimiento y logros obtenidos a lo largo de las etapas anteriores.
- Presentar el o los órganos de gobierno/s recomendados y que permitirán administrar la correcta aplicación del Protocolo Familiar sino también mantener en un nivel

armónico las relaciones de los miembros de la familia con la empresa, directivos y accionistas.

Décima Etapa

Formalización del Protocolo Familiar y los Órganos de Gobierno

El Protocolo se formalizara mediante la firma de todos los actores intervinientes en el proyecto.

Protocolo Familiar

Para concretar con el proceso de sucesión es necesario elaborar un Protocolo Familiar, donde se expongan los acuerdos entre los miembros de la familia, que tendrán que ver con las relaciones entre familia y empresa desde la actualidad pensando en las siguientes generaciones.

El Protocolo Familiar es un documento que le da trascendencia a la familia y a la empresa. Se trata de pacto o código de conducta que es elaborado por todos los familiares, trabajen o no en la empresa, que va a regir las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, las reglas de actuación y comportamiento, así como también tratara de dar respuesta a los problemas que surjan en torno a la incorporación de las nuevas generaciones. La elaboración de este mecanismo asegurara la continuidad de la empresa y la preparación para el cambio generacional. Por lo tanto podemos hablar de un instrumento preventivo, que se anticipa a la aparición de conflictos.

No existe un protocolo estándar o universal aplicable a todas las empresas familiares. Cada empresa elaborara su propio protocolo que regirá las relaciones de familia y empresa. Es necesario que el ambiente de construcción del protocolo sea adecuado, amable y abierto. El momento para construir el protocolo debe ser cuando todos los miembros de la familia comparten valores, están arraigados a la cultura de la empresa y hay una actitud de confianza entre los miembros.

En Argentina el Protocolo tiene legitimidad, ya que son los firmantes son quienes se la otorgan, pero aún no posee un valor legal, por lo que no es oponible ante terceros.

Según Roberto Bazán (2008) una empresa familiar con protocolo presenta ciertas ventajas sobre aquellas que no lo tienen: (p. 29)

- Los conflictos de intereses de cada uno de los socios se resuelven en el seno de la familia.
- El capital social se mantiene a través del tiempo en propiedad de miembros descendientes directos del fundador/es.
- Impide la descapitalización de la empresa en sucesivas generaciones.
- Asegura la perdurabilidad y crecimiento de la empresa familiar.
- Mantiene el espíritu fundacional de la misma y los valores implantados por sus fundadores.
- Implica a todos los descendientes en el futuro de la empresa y su gestión.
- Motiva a los descendientes en el crecimiento y mejora de las mismas.
- Fomenta el liderazgo dentro del seno familiar.
- Promociona la competitividad entre los descendientes y su formación futura.
- La empresa familiar es gestionada por los más capacitados en sucesivas generaciones.
- Los beneficios de la empresa repercuten en todos los descendientes del fundador/es a través de los órganos familiares donde participan todos los descendientes sean o no propietarios de la empresas.

Roberto Bazán (2008) expone el contenido básico que debe tener un protocolo familia. (p. 7)

Familia

- Miembros de la familia participantes y luego firmantes del protocolo
- Generaciones presentes

- Ramas familiares presentes

Historia de la empresa

- Breve historia de la empresa familiar
- Historia de los fundadores y los seguidores
- Trayectoria generacional

Hechos relevantes

- Situación actual

Valores

- Valores y tradición en la empresa
- Valores y tradición en la familia
- Visión Empresarial
- Visión de la familia

Órganos de Gobierno

- Consejo de familia
- Asamblea de accionistas
- Consejo de Administración
- Dirección General

Incorporación a la Empresa Familiar

- Normas y condiciones de acceso
- Formación requerida
- Experiencia requerida
- Comité de Evaluación y nombramientos

Remuneración y Propiedad

- Política de remuneraciones

- Política de dividendos
- Política de premios por objetivos
- Valoración de acciones/ participaciones
- Transmisión de las acciones/ participaciones
- Acceso y distribución de la propiedad

Propiedad y Derechos

- Modalidad jurídica
- Participación accionaria
- Régimen de cesión de acciones
- Blindaje jurídico
- Usufructos
- Patrimonio empresarial y no empresarial

Conducta empresarial y social

- Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes
- Directivos y ejecutivos no familiares
- Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar
- Operaciones de riesgo

Órganos de Gobierno

Uno de los desafíos más grandes de la empresa familiar radica en que cada uno de los tres círculos son siempre las mismas personas tomando decisiones. La tarea de conciliar intereses y expectativas es difícil y permanente en este tipo de organización en la que se entremezclan negocios y vínculos familiares. Con una forma de gobierno propia para cada uno de los tres subsistemas, se amortiguan las diferencias que se producen entre las fronteras intersistemas. (Santiago Antognolli, 2012, p. 34)

La implementación de los Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar permitirá, disminuir o evitar los conflictos que se generen en el marco de la organización,

estableciendo reglas claras y haciendo énfasis en los objetivos de cada subsistema para tener un mejor control y dirección de la empresa. Debe existir un gobierno para cada ámbito, Gobierno de la Propiedad, Gobierno de la Familia y Gobierno de Empresa.

Gobierno de la Propiedad:

También llamado Asamblea o Comité de Accionistas. Está conformado por todos los propietarios que tienen acciones en la compañía. La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de representación del capital de la empresa. En ella están representados todos los accionistas, pertenezcan o no a la familia propietaria. Es el encargado de monitorear la gestión de la empresa, tomar y aprobar las grandes decisiones de gestión, definir la visión del negocio y mantener e incrementar el patrimonio familiar.

Evalúa el trabajo de los gerentes, exige rentabilidad. Tiene injerencia en todo lo relativo a la propiedad de los derechos o acciones de la empresa, valuación y compra venta de acciones o partes. Es el órgano que decide si se reparten dividendos o se reinvierte la ganancia. (Santiago Antognolli, 2012, p. 47)

Este órgano, que se reúne una o dos veces al año, y que en la etapa más temprana de las empresas de familia es el más importante, tiene dos tipos de funciones:

1. Específicas:

- Nombramiento de los Directores/Gerentes Generales/Consejo de Administración, Aprobación de la Gestión del Órgano de Administración.
- Definición del destino de las utilidades.
- Capitalización de la empresa cuando lo requiera.

2. Residuales: todas aquellas otras funciones no asignadas a un órgano específico. (Alladio Marcos, p. 10)

Además, se encarga de:

- Evaluación de los resultados de la compañía y del director general
- Aprobación de las estrategias generales.

- Control de la ejecución y consecución de los objetivos del plan estratégico.
- Establecimiento y control de gestión presupuestaria.
- Creación de los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión veraz y de calidad.
- Toma de decisiones en el caso de inversiones importantes o enajenación de activos.
- Operaciones de cualquier tipo (compraventas, fusiones, joint-ventures, etc.).
- Control y supervisión de los altos directivos.
- Aprobación de alianzas estratégicas.
- Establecimiento de la política de retribuciones de los altos directivos.

(Trissa Strategy Consulting, Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion--que-es-y-cuales-son-sus-funciones->)

Es importante permitir, en la medida de las posibilidades, el acceso a las reuniones de éste órgano a aquellas personas que, sin ser actualmente propietarios, tienen expectativas ciertas de serlo (herederos), de manera de que las transiciones generacionales no afecten el normal desenvolvimiento de la empresa. (Alladio Marcos, p.10)

La Junta General de Accionistas es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones. Está formada por todos los accionistas y tiene, entre otras, la facultad de aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa, definir sus objetivos básicos y fundamentales, nombrar al Consejo de Administración y determinar sus facultades, aprobar las cuentas de cada ejercicio así como los presupuestos del siguiente, aprobar las ampliaciones o reducciones de capital, aprobar los repartos de dividendos y censurar la gestión social; es la encargada de la modificación de los estatutos sociales, la transformación, fusión o escisión de la sociedad y, por último, la disolución de la empresa. (La Organización de la Empresa Familiar, 2013. Recuperado de <http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/la-organizacion-de-la-empresa-familiar/>)

Gobierno de la Familia

El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. Es el foro en el que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus

disposiciones. La finalidad de este órgano es vincular los intereses de la familia con los intereses de la empresa. Se trata de un órgano integrado por personas con un gran ascendiente tanto en la empresa como en la familia ya que deben velar por mantener el equilibrio entre estos dos ámbitos, evitando que uno se fagocite al otro. (Alladio Marcos, p.11)

En las reuniones que realiza el Consejo de Familia se tocan temas como, los criterios que se tendrán en cuenta para la incorporación de miembros de la familia al negocio, cuáles serán las prácticas remunerativas, los apoyos que la empresa familiar brindará a los miembros de la familia que no puedan trabajar, así como los compromisos que la familia asumirá con la empresa familiar para su sostenibilidad en el largo plazo.

Según “Empresas Familiares. Generación a generación”, de John A. Davis y otros autores, cuatro razones justifican la creación de un Consejo de Familia:

- Es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa.
- El Consejo traza el límite entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa.
- Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales.
- Facilita la generación de un “código de intercambios” y de un plan familiar.

En cuanto a las competencias del Consejo de Familia, quizá las más importantes sean planificar la sucesión y el protocolo familiar (y en etapas más avanzadas, velar por su buen funcionamiento); pero también debe trabajar en temas como la cultura familiar, la política de dividendos de la empresa, la normativa de la venta de acciones y la incorporación de las nuevas generaciones. Además, ejercerá de mediador en los posibles conflictos familiares. (Newsletter, 2006, Recuperado de <http://blog.iese.edu/in-family-business/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/>)

Funciones del Consejo de Familia

- Elaborar la misión y visión Familiar y Empresarial
- Definir los valores familiares
- Vigilar el comportamiento ejemplar de la familia tanto dentro como fuera de la empresa Diseñar el plan estratégico familiar que incluye:
 - El relevo generacional y sus reglas
 - El proceso de sucesión que garantice la continuidad de la empresa
 - Las políticas sucesorias
- Explotar las fortalezas de la Familia en beneficio de la Empresa
- Detectar y aprovechar el talento familiar
- Ser el canal de comunicación entre Familia y Empresa
- Fomentar el orgullo y vínculo de pertenencia entre los miembros de la Familia
- Diseñar los canales de información para los miembros de la familia
- Profesionalizar a la familia para desempeñarse en la empresa
- Definir reglas de convivencia a través del protocolo familiar
- Darle valor al protocolo familiar

(Blog Consultores OC, Recuperado de <http://www.consultoresoc.com.mx/blog/organos-de-gobierno-de-las-empresas-familiares>)

La Asamblea Familiar es una instancia o foro donde se reúnen todos los miembros de la Familia Empresaria para fomentar el respeto mutuo y el desarrollo de vínculos afectivos entre sus miembros, además de informar acerca de aspectos generales que hacen a los negocios del Grupo. (Alladio Marcos, p.12)

La Asamblea Familiar funciona como un órgano de integración familiar, ya que a medida que pasan las generaciones los vínculos no son los mismos y los conflictos crecen. Por esto, es que la asamblea busca disminuir los conflictos entre las generaciones.

La reunión debe constar de una parte formal e informativa (una información diferente a la que se debate en el seno de los otros órganos de gobierno, más general, como

la que incluiríamos en una gacetilla de prensa) que muestre la situación de la empresa, sus perspectivas, sus riesgos y oportunidades, y lo que la familia puede esperar de la misma. Y debe contar de una parte social en la que se refuerce el sentido de pertenencia a un mismo grupo social. (Alladio Marcos, p.12)

Gobierno de la Empresa

El directorio, Alta Gerencia, Consejo de Administración, Consejo Directivo.

Cualquiera sea el nombre que le demos, éste Órgano de Gobierno es el encargado de la administración de la empresa. En su seno se discuten las políticas generales y estratégicas de la o las empresas, las que luego serán aplicadas por las direcciones ejecutivas o gerencias. No es un órgano operativo, sino estratégico. Es decir que será el encargado de definir los lineamientos de acción necesarios para cumplir los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad que requiere toda empresa comercial, cuyos valores objetivos son normalmente definidos por los dueños del capital.. (Alladio Marco, p. 9)

La gestión de la empresa familiar consiste en generar los ámbitos de reunión para facilitar la comunicación entre sus integrantes y gobernar la empresa desde los roles que la gestión exige en cada órgano. (Santiago Antognolli, p. 82)

Se trata de un órgano que está por encima de todos y lo integran aquellas personas que ocupan puestos jerárquicos en la empresa, como son los jefes de área o responsables de sectores.

En una empresa el directorio puede estar formado ya sea, por un grupo de personas o solo una que esté a cargo de la empresa, y no necesariamente deben trabajar en ella, ya que no deben realizar tareas específicas, sino que su función es lograr los objetivos propuestos por los dueños.

Es necesario que las distintas ramas familiares estén adecuadamente representadas en el directorio, a fin de mantener un sano equilibrio de poderes entre las mismas. Se recomienda que cada rama familiar elija a su representante en el directorio, debiendo la elección respetar el elemento subjetivo definido en el protocolo familiar. (Alladio Marco, p.9)

Las cinco funciones claves que se deben ocupar en la empresa, y desarrollar, son:

- Desarrollar nuevos negocios: comprende el dedicarse continuamente a investigar, plantear y poner en marcha nuevas líneas de producción, nuevos productos, nuevos mercados o nuevas unidades de negocios.
- Cultivar las alianzas estratégicas: mantener satisfechos a quienes son una pieza clave para el presente y futuro del negocio. Pueden ser accionistas, gerentes, asesores, proveedores, clientes, lobbyists, competidores con una línea de acción en común, inversores.
- Implementar continuamente sistemas de organización e información: Este punto refiere a la sistematización de la empresa y a la innovación en su organización. Cuanto más apoyada en procesos, procedimientos y sistemas de trabajo e información esté el funcionamiento de la empresa, menos dependerá de la improvisación de su gente y más previsible será su resultado tanto para los accionistas como para los clientes, proveedores y empleados.
- Crear y monitorear políticas de gestión de personal: cómo motivar y dirigir personas. Cómo hacer que otros hagan por uno, aquello que es necesario, de una determinada manera, dentro de un plazo esperado y a un costo establecido.
- Monitorear el Tablero de Comando: esto significa leer y analizar los indicadores del Tablero de Comando que permiten al Directorio tener una visión global e integradora de la empresa que abarque 360°, para mantener actualizadas las estrategias adecuadas para el desarrollo continuo del negocio. (Grandes Pymes Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/10/28/dr-cpn-fernando-weimberg-especialista-en-planificacion-financiera-personal-en-empresa-familia-miembro-del-instituto-de-planificacion-financiera-del-caps-ver-todos-los-articulos-conta/>)

La alta gerencia es una parte esencial de la estructura de gobierno corporativo de la empresa familiar y su calidad afecta directamente el desempeño de la compañía y la riqueza familiar. Los miembros de la alta gerencia (ejecutivos) están a cargo de implementar la dirección estratégica fijada por la junta directiva y de manejar las operaciones rutinarias de la compañía. Tener los ejecutivos adecuados al frente de la compañía es un elemento clave del éxito de la empresa familiar.

(La Alta Gerencia en una Empresa Familiar. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6753/La-Alta-Gerencia-En-Una-Empresa-Familiar>)

El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa que tiene como función principal representar los intereses de los accionistas.

Es altamente recomendable que en el consejo, aparte de los representantes de los accionistas, haya quien represente a los ejecutivos. Igualmente es muy recomendable la presencia de consejeros o asesores externos. El consejo de administración debería tener un número impar de miembros (facilita la toma de decisiones por votación), de entre 5 y 15.

(El Consejo de Administración. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>)

Las principales Funciones del Consejo de Administración son:

- Evaluación de los resultados de la compañía y del director general
- Aprobación de las estrategias generales.
- Control de la ejecución y consecución de los objetivos del plan estratégico.
- Establecimiento y control de gestión presupuestaria.
- Creación de los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión veraz y de calidad.
- Toma de decisiones en el caso de inversiones importantes o enajenación de activos.
- Operaciones de cualquier tipo (compraventas, fusiones, joint-ventures, etc.).
- Control y supervisión de los altos directivos.
- Aprobación de alianzas estratégicas.
- Establecimiento de la política de retribuciones de los altos directivos.(El Consejo de Administración ¿Qué es y cuáles son sus funciones? Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion--que-es-y-cuales-son-sus-funciones->)

3-DISEÑO METODOLOGICO

El instrumento utilizado para recabar información será una entrevista semi-estructurada, dirigida al dueño y fundador de la empresa y otra muy similar a los sucesores. La confección de las entrevistas se realiza por separado, ya que si bien la gran mayoría de los temas son tocados en ambas entrevistas, la que se dirige al fundador requiere añadir otras preguntas. Cabe destacar que los sucesores serán los tres hijos del fundador de la empresa, ya que en este momento no se puede realizar la entrevista al consorcio de primos por ser la mayoría menor de edad. Solo hay un integrante de cinco al que se le podría efectuar la entrevista. Por esto podemos decir que el criterio muestral será No Probabilístico, ya que queda a elección del investigador de elegir quienes serán las personas a las cuales se les realice la entrevista.

Empleé la entrevista cualitativa como técnica de recolección de datos ya que se trata de una conversación entre dos sujetos, donde la persona a la cual se le realiza la entrevista podrá compartir con el entrevistador un tema de relevancia. Este tipo de entrevistas se caracterizan por ser íntimas y flexibles, además de ser abiertas por lo que no existen categorías preestablecidas. Una de las ventajas de emplear la entrevista como instrumento de recolección de datos, es el grado de profundidad que presentan los elementos de análisis. Será el entrevistado, el foco de atención durante toda la entrevista, y el entrevistador deberá conocer y comprender a la persona a la cual se está entrevistando.

A partir de los distintos tipos de entrevistas, opte por la entrevista semi-estructurada. Esta consiste en tener una serie de preguntas-guía, que generalmente son abiertas, y guiarán al investigador durante la entrevista. Las preguntas al no estar estructuradas, permite al investigador plantear la conversación como desee y dirigirla en el sentido que más le convenga. En el guion se detallarán aquellos temas o puntos que son pertinentes tocar durante la entrevista, sin embargo el entrevistador tiene libre decisión de elegir el orden en el que se abordarán los diversos temas. Además podrá hacerle preguntas al entrevistado cuando no haya quedado claro algún tema o simplemente podría pedirle que profundice algún aspecto. La duración de las entrevistas será de una hora aproximadamente.

A partir del objetivo de este trabajo, el tipo de investigación corresponde a estudios descriptivos. El propósito de la investigación, es describir cual es la situación actual que presenta Mino Transporte con respecto a la planificación del traspaso de la segunda a la tercera generación. Un estudio descriptivo selecciona una serie de aspectos y luego los mide independientemente para así describir lo que se investiga. Lo que se quiere hacer es medir y evaluar el subsistema familia y el subsistema empresa, y de esta manera determinar como es y cómo se manifiesta cada uno por separado y en conjunto. A mbos subsistemas, es decir, la empresa y la familia van a ser el objeto de estudio del trabajo. Esta descripción de los subsistemas nos permitirá detectar cualquier obstáculo que este impidiendo el normal funcionamiento delos mismos. A partir del estudio de ambos subsistemas se quiere conocer cuál es el compromiso, tanto de los miembros de la empresa como de la familia, en lograr la continuidad de la organización, y la intención que cada miembro tiene en cuanto a la planificación de la sucesión de la segunda a la tercera generación y la posterior elaboración del Protocolo Familiar.

Tabla 1

Ficha técnica

Tipo de Trabajo	Descriptivo
Metodología	Cualitativa
Instrumento	Entrevista Semi-estructurada
Población	Dueño y fundador, y los tres hijos sucesores.
Criterio Muestral	No Probabilístico
Muestra	Dueño y fundador, y los tres hijos sucesores.
Dimensiones de Análisis	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compromiso de los miembros de la familia y la empresa para lograr la continuidad de la organización . ○ Planificación de la Sucesión y Elaboración del Protocolo Familiar . ○ Conducta familiar y empresarial respecto a la supervivencia de la empresa.

En la Tabla 1 se expone la ficha técnica con los datos que hacen referencia a la metodología del trabajo utilizada en las entrevistas semi estructuradas.

Tabla 2

Ficha técnica

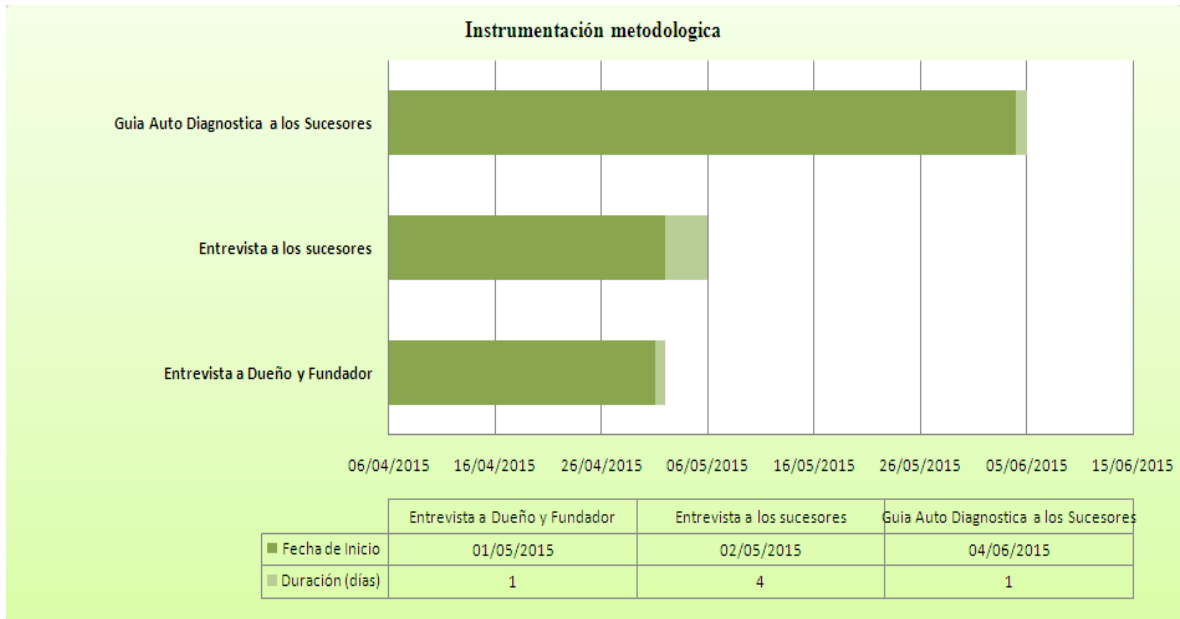
Tipo de Trabajo	Descriptivo
Metodología	Cualitativa
Instrumento	Guía Auto diagnóstica
Población	Tres hijos Sucesores
Criterio Muestral	No Probabilístico
Muestra	Tres hijos sucesores
Dimensiones de Análisis	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compromiso de los miembros de la familia y la empresa para lograr la continuidad de la organización . ○ Planificación de la Sucesión y Elaboración del Protocolo Familiar. ○ Conducta familiar y empresarial respecto a la supervivencia de la empresa.

En la Tabla 2 se expone la ficha técnica con los datos que hacen referencia a la metodología del trabajo utilizada en la guía auto diagnóstica.

Para sustentar y reforzar la información relevada de las entrevistas, los tres hijos sucesores deberán completar una guía auto diagnóstica. Se le presentará un listado de actividades relacionadas al proceso de sucesión, donde deberán asignarle un valor según consideren que son cuestiones intrascendentes asignándole un puntaje de cero, cuando no tiene ninguna importancia para la empresa o familia y que tal vez fue importante o crítica pero ya se encuentra resuelta o acordada, cuestiones importantes con un uno (1), cuando considere que es necesario abordarla pero luego de resueltas las cuestiones críticas, y por último las cuestiones críticas con dos (2), cuando la resolución es crucial, decisiva o esencial para el futuro de la empresa y de la armonía familiar.

Figura 3

Diagrama de Gantt



En la figura 3 se presenta el Diagrama de Gantt, describiendo el tiempo que se prevé para la realización de las entrevistas y la aplicación de las guías auto diagnóstico.

Entrevista a Dueño y Fundador

1. ¿Cumple algún papel dentro de la empresa? En caso de que la respuesta sea si, especifique que funciones realiza.
2. ¿Está conforme con quien está en la cabeza de la empresa? ¿Cree que debería mejorar o cambiar en algún aspecto?
3. ¿Tiene una visión clara del negocio?
4. ¿Está comprometido e interesado en lograr la continuidad de la empresa?
5. ¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?
6. ¿Es importante la historia familiar para la empresa? ¿Qué valores y principios se comparten tanto en el ámbito familiar como empresarial?
7. ¿Se producen conflictos familiares? ¿Son llevados al ámbito de la empresa? ¿Cómo se resuelven?
8. ¿Existe un mecanismo planteado de resolución de conflictos?
9. ¿Cuál cree que debería ser la política de contratación de parientes?
10. ¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?
11. En el caso de los profesionales ajenos a la familia, ¿Podrán ocupar puestos jerárquicos?
12. ¿Qué se debería exigir si algún miembro de la familia quiere ocupar el puesto más alto de la empresa?
13. ¿Existe igualdad de oportunidades para los integrantes de la familia de pertenecer a la empresa?
14. ¿La familia se reúne periódicamente para tratar temas de la empresa?
15. ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías y prestamos familiares?
16. ¿Existe un código de conducta familiar y empresarial que delimite el modo de accionar?

Entrevista a Sucesores

1. ¿Cumple algún papel dentro de la empresa? En caso de que la respuesta sea si, especifique que funciones realiza.
2. ¿Está conforme con quien está en la cabeza de la empresa? ¿Cree que debería mejorar o cambiar en algún aspecto?
3. ¿Tiene una visión clara del negocio?
4. ¿Está comprometido e interesado en lograr la continuidad de la empresa?
5. ¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?
6. ¿Es importante la historia familiar para la empresa? ¿Qué valores y principios se comparten tanto en el ámbito familiar como empresarial?
7. ¿Se producen conflictos familiares? ¿Son llevados al ámbito de la empresa? ¿Cómo se resuelven?
8. ¿Existe un mecanismo planteado de resolución de conflictos?
9. ¿Cuál cree que debería ser la política de contratación de parientes?
10. ¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?
11. En el caso de los profesionales ajenos a la organización, ¿Podrán ocupar puestos jerárquicos?
12. ¿Qué se debería exigir si algún miembro de la familia quiere ocupar el puesto más alto de la empresa?
13. ¿Existe igualdad de oportunidades para los integrantes de la familia de pertenecer a la empresa?
14. ¿La familia se reúne periódicamente para tratar temas de la empresa?
15. ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías y préstamos familiares?
16. ¿Existe un código de conducta familiar y empresarial que delimite el modo de accionar?

Familia
GENERACION FUTURA
GUÍA AUTODIAGNOSTICA

NOMBRE Y APELLIDO _____

EDAD _____

ESTUDIOS LOGRADOS

(marcar con una X)

Primarios

Secundario completo

Universitario completo

Universitario incompleto

Universitario en curso

<i>(marcar con una X)</i>	¿Trabaja en la empresa?	¿Es socio de la empresa?
SI		
NO		
Antigüedad	___ años	___ años

INFORMACIÓN FAMILIAR

	Nombres	Edad
Conyugue		
Hijo		
Hijo		
Hijo		
Hijo		
Hijo		

Instrucciones

El presente cuestionario puede ser completado por personas mayores de 18 años. En el caso de los matrimonios, la Guía debe ser completada por separado.

¿Cuáles de las siguientes cuestiones considera que son Cuestiones Críticas que deben ser resueltas hoy y de cara al futuro en su empresa familiar?

Asignar un valor según la siguiente escala:

Cuestión crítica	2
Cuestión importante	1
Cuestión intrascendente	0

Una **cuestión es crítica** cuando usted entiende que su resolución es crucial, decisiva o esencial para el futuro de la empresa y de la armonía familiar.

Una **cuestión es importante** cuando usted considere que es necesario abordarla pero luego de resueltas las cuestiones críticas.

Una **cuestión es intrascendente** cuando no tiene ninguna importancia para su empresa o familia que tal vez fue importante o crítica pero ya se encuentra resuelta o acordada. También pueden ser aquellas cuestiones que usted considere intrascendentes

1	Compromiso de su generación con el futuro de la empresa , la familia y el patrimonio empresarial	<input type="checkbox"/>
2	Obligatoriedad de los familiares de trabajar en la empresa	<input type="checkbox"/>
3	Criterios de evaluación de los familiares que trabajan o trabajen en la empresa	<input type="checkbox"/>
4	Obligación de dar trabajo a los familiares	<input type="checkbox"/>
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar	<input type="checkbox"/>
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	<input type="checkbox"/>
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para llegar a la conducción	<input type="checkbox"/>
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa	<input type="checkbox"/>
9	Medidas disciplinarias para los familiares que no trabajan con eficiencia en la empresa	<input type="checkbox"/>
10	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa	<input type="checkbox"/>
11	Necesidad de ordenar y formalizar el patrimonio	<input type="checkbox"/>
12	Proceso de selección del próximo líder de la empresa	<input type="checkbox"/>
13	Condiciones que deberán reunir los candidatos a sucesores para liderar la empresa	<input type="checkbox"/>
14	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder	<input type="checkbox"/>
15	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	<input type="checkbox"/>
16	Obligatoriedad de ustedes de ser socio de la empresa	<input type="checkbox"/>
17	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	<input type="checkbox"/>
18	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación	<input type="checkbox"/>
19	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios	<input type="checkbox"/>
20	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	<input type="checkbox"/>
21	Los familiares políticos trabajando en la empresa o como socios.	<input type="checkbox"/>

22	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	<input type="checkbox"/>
23	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia	<input type="checkbox"/>
24	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia que trabaja en la empresa o es socio.	<input type="checkbox"/>
25	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	<input type="checkbox"/>
PUNTAJE LOGRADO		

Fuente: Instituto Profesional de Empresas Familiares de la Universidad Siglo 21

4-DIAGNOSTICO

Mino Transporte es una S.R.L que realiza servicios de transporte y logística refrigerados para el mercado interno de Argentina y países aledaños. La misma es una empresa familiar sin protocolo. Su denominación y número de CUIT ES 20-06596791-0.

El origen de la empresa es nacional y comenzó su actividad en 1974 en Argentina y en 1995 desarrolló sus servicios al exterior con énfasis en Brasil y Chile. Se transporta a estos destinos productos perecibles como frutas, hortalizas, carnes, pescados, helados, lácteos y mercancías enfriadas, congeladas y súper congeladas.

Mino Transporte es una empresa dedicada a transportar y distribuir mercadería denominada delicada, por su condición de perecible y de alto valor. Para ello cuenta con personal humano dedicado y responsable, para lograr el traslado y manipulación de este tipo de mercadería. La logística es realizada de una manera continua durante todas las semanas del año, sin existir ningún tipo de receso que impida cumplir con las actividades programadas.

En la actualidad posee 50 años de experiencia conectando las necesidades de clientes con sus canales de comercialización en todos los puntos más importantes de Argentina.

Antecedentes empresario y/o profesionales de ejecutivos

- Jorge Albino Mino: el principal dueño empezó trabajando en una empresa de transporte y luego se asoció con otra persona, adquiriendo un camión y comenzó por cuenta propia. Su formación es de primario solamente.
- Jorge Ariel Mino: su formación es universitario incompleto de la carrera de Lic. en Administración en la UNC y forma parte directa en la empresa hace 15 años. Su función es como responsable general de Mino Transporte.

Breve descripción de la actividad de la empresa. Productos, características, participación en el mercado, etc.

Cuenta con una flota de 6 camiones y 7 semirremolques térmicos de última generación con capacidad de 23.000 kg cada semi, se transportan indistintamente productos enfriados a 0° c y súper congelados a menos de 29° c. La capacidad de carga de los 6 camiones con los 7 semis es de 138 tn en total (ya que un semi queda sin uso), es decir, 6.624 tn por año.

Para una máxima seguridad en el servicio de logística, se cuenta con monitoreo satelital en todas las unidades a través de GPS las 24 Hs., informando cuando se lo requiera a cada uno de sus clientes la posición y localización de su carga. Ello aporta una máxima exactitud en horarios de carga y descarga.

El convenio colectivo que se aplica a la Organización es el de la Federación Nacional de trabajadores camioneros y obreros de transporte automotor de cargar, logística y servicios.

La ubicación de su sede central y administrativa se encuentra en la ciudad de Villa María (Córdoba), situada en Catamarca y Muller y posee un centro de transferencias con depósito y espacio para el mantenimiento de las unidades en Isaura. Ofreciendo una infraestructura que le confiere gran capacidad de respuesta frente a los servicios demandados de mayor complejidad como son el transporte de mercaderías congeladas. La dependencia central posee cuatro oficinas y una sala de reunión. En cuanto al centro de transferencias de carga cuenta con una espaciada playa de estacionamiento, con techo para 5 camiones y un sector de dos pisos para depósito de mercadería de alrededor de 300 m², con proyección a utilizar una habitación de 25 m² para el acondicionamiento de una cámara frigorífica y el almacenamiento de productos alimenticios. Ambos reductos se encuentran a una distancia de 20 cuadras aproximadamente y la comunicación es habitualmente por vía telefónica.

Los servicios que realiza Mino Transporte son:

- Transporte
- Distribución.

En la actualidad posee un grupo de trabajadores directos, con 13 empleados directos y 5 indirectos.

El total de facturación se divide en un 72% en ventas realizadas en el mercado interno y un 28% en el mercado externo (660 tn de bienes exportados), con una fuerte participación de Brasil en un 23,5% y en menor medida de Chile con un 4,5% del total.

Los canales de venta en el interior del país son principalmente Córdoba Capital, el sur de Buenos Aires (Bahía Blanca), el Alto Valle de Río Negro (Villa Regina) y Neuquén. En cuanto al comercio internacional se realizan servicios al Sur de Brasil y al centro de Chile (Santiago).

Misión

“Constituir una empresa que brinde un servicio de alta calidad en logística de productos de alto valor agregado a temperatura controlada en el ámbito Nacional e Internacional, compuesta por un equipo de personas capaces de aprender, actuar con compromiso, conocimiento y colaboración, en un entorno de trabajo que tienda a una adaptación constante a los requerimientos de las industrias y distribuidoras”.

Visión

“Ser un operador logístico referente a nivel nacional e internacional, destacado por la calidad en la prestación de sus servicios a temperatura controlada y su adaptación a los cambios del entorno basados en la eficiente gestión de la tecnología y el conocimiento del negocio, constituyéndose como un medio facilitador para industrias y distribuidoras que deseen comercializar con las regiones Centro y Sur de Argentina y países limítrofes”.

Objetivos Estratégicos (3 a 5 años)

Llegar a posicionarse ser reconocida (por cuestiones intangibles: tecnología, recursos humanos, conocimiento del negocio) como una de las diez compañías más importantes del sector, en términos de calidad de servicios, a nivel provincial para el 2020.

Poseer una planta de empleados con altos desempeños de capacidades (proactivos, etc) y conocimientos medidos por formación formal (universitaria) para el 2017.

Objetivos Tácticos (1 a 3 años)

Por áreas:

- Rentabilidad y costos:
 - Utilizar un Método de Costos conocido y estándar especializado para el sector logístico en Junio de 2015.
 - Generar relaciones estratégicas con los principales Clientes (Industrias y Mayoristas) y principales proveedores (Consultoras de Informática, de Logísticas, de Comunicación, Imprentas, Gomerías, Ventas de Repuestos, Concesionarias de Camiones, Sistemas de información, asesoría jurídica, etc.) para reducir costos por compra en cantidad, mejoras de financiamiento, etc.
 - Incrementar la Rentabilidad por tonelada transportada para Septiembre de 2015.
 - Generar un crecimiento en cuanto al volumen (tn) con un incremento del 10% de la empresa para fines 2016.
 - Promover la facultad de aprendizaje de la organización para el 2015.
- Medición de la productividad (eficiencia):
 - Promover una gestión eficiente y eficaz de todos los recursos humanos, financieros e instalaciones, con monitoreo de costos y maximizando las Ganancias para el 2015.
- Recursos materiales y financieros:
 - Equipos: mantenimiento adecuado y comprar nuevos equipos para el 2017.
 - Zona de Transferencia Isaura: acondicionarla ediliciamente, mantener su limpieza y crear cámaras frigoríficas finalizadas para Abril de 2015.

- Recursos Humanos:
 - Monitorear y acompañar el Desempeño, actitud y desarrollo de los trabajadores.
 - Desarrollar el perfil de líderes dentro de la empresa.
 - Desarrollar un modelo de gestión que incentive el trabajo en grupo y el buen clima laboral y castigue las prácticas nocivas.
- Innovaciones de procesos para el 2015 (incorporar tecnología Cross Docking para carga y descarga) y la distribución en Neuquén.
- Innovación administrativa: Implementar internamente un sistema de gestión en el 2015, con fuerte vinculación a programas informáticos y a la digitalización de la información.
- Desarrollo del Departamento gerencial: encargado de Compras/Finanzas, Contabilidad, Recursos humanos (reclutamiento, capacitación, desarrollo, remuneración y motivación, entre otros), Unidad de información estratégica, Capacitación.
- Mercadotecnia (Marketing y comunicación):
 - Generar un departamento de ventas de los servicios de la organización e incorporar la Comercialización de productos para Enero de 2015,
 - Generar relaciones estratégicas con empresas medianas y grandes de alimentos congelados en 2014, que den la escala para las transformaciones que se pretenden en la empresa.
 - Realizar un cambio de imagen en la empresa vinculado con fuertes medidas Publicitarias, en virtud de que sea sinónimo y referente de Alta tecnología, Precios muy competitivos y de alta Calidad para el 2015.
 - Incrementar un 20% la carga transportada para fines de 2015.
- Desarrollo del Departamento de Mantenimiento para el 2016.

Valores

- ◆ Respeto: comprendemos y aceptamos las opiniones, ambiciones y formas de ser de nuestros compañeros, clientes, aliados y proveedores, aunque no las compartamos.
- ◆ Colaboración y compromiso con los clientes: estamos refiriéndonos al involucramiento de todos los miembros de nuestra organización con todos los procesos de interacción con el cliente o “momentos de verdad”.
- ◆ Personal de la empresa: entendiendo que son el activo más valioso que la organización posee, mejorar la Calidad de vida de los empleados, generando un ambiente agradable para sus desempeños y realización. Incentivar el desarrollo de personas responsables en la conducción de vehículos de carga, maximizando la seguridad propia y del prójimo.
- ◆ Trabajo y aprendizaje en equipo: incrementar las capacidades intelectuales y espirituales de los seres humanos que integran directa e indirectamente la empresa. Se estimula el trabajo en equipo capaz de construir verdaderas alianzas de valor que impulsen el logro de los objetivos de todos los involucrados.
- ◆ Excelencia operativa: acompañar la mejora continua, buscando la excelencia enfocada en satisfacer las necesidades del cliente y la calidad de los servicios.
- ◆ Innovación, flexibilidad y adaptación: fomentamos e impulsamos en nuestro personal la innovación, la flexibilidad y la adaptación con la finalidad de responder de manera anticipada y acertada a las exigencias del mercado.
- ◆ Responsabilidad: capacidad de compromiso o de cuidado de una persona consigo misma y con todo lo de alrededor. Velocidad en ruta y ciudades, cuidado de la mercadería, medio ambiente, horarios de carga y descarga.
- ◆ Honestidad: capacidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. En el trato con los clientes, con nuestros pares y demás partes interesadas.

- ◆ Veracidad: capacidad para decir siempre la verdad y ser sincero y de buena fé.

Políticas de los procesos

Como Política de Calidad

Prestar un servicio de Calidad no solo nos permite satisfacer plenamente a nuestros Clientes, sino también ser referente en el mercado a través de la aplicación eficaz de nuestros procesos y la mejora continua.

Mino Transporte es una organización que se adapta a las exigencias y cambios que se llevan a cabo en el mercado, observado por ejemplo con la implementación de las Normas ISO 9001 de gestión y la creación de un manual de calidad.

Como Política de Compras

Nuestros proveedores deben ser elegidos por su capacitación, formación y conocimiento técnico de los bienes y servicios, que permita la transferencia de información técnica, potenciando el uso eficaz y eficiente, como su cuidado y mantenimientos preventivos.

Como Política Comercial

Dedicarnos a transportar cargas a nivel nacional e internacional que denominamos delicadas por su condición o cualidad de perecederos, sensibles a la manipulación, alto valor nominal u otras características que requiera un manejo especializado y comprometido.

Como Políticas de Recursos Humanos

Estamos convencidos de que las personas son el factor estratégico diferencial de una organización. Nuestro mayor esfuerzo debe enfocarse en la formación continua en mejoras de actitudes y valores personales, que fomenten el crecimiento individual y alcancen la autorrealización. Esto permitirá recursos humanos abiertos a la excelencia, al trabajo en

equipo, al compromiso hacia los intereses de otras partes interesadas y a contribuir en la construcción de un país ordenado y eficiente.

Como políticas de Mantenimiento

Nuestra política es la de tomar acciones preventivas aumentando la seguridad de los conductores y de la comunidad; minimizando las paradas no programadas que ocasionan demoras en el cumplimiento de los tiempos requeridos por el cliente e incrementan los costos de reparación.

Estructura Organizacional

Mino Transporte está constituida por una Gerencia General, su objetivo es planificar, organizar, dirigir, coordinar, realizar el seguimiento y control sobre las actividades de los integrantes de la organización a fin de orientarlas hacia la consecución de los objetivos fijados por la Dirección.

Responsabilidades

- Es responsable por la definición del marco referencial de acción para la organización, debiendo definir las políticas, los objetivos y las responsabilidades y autoridad para alcanzarlos.
- Toma de decisiones complejas relacionadas a problemas no estructurados o no habituales, también sobre temas de relevancia por su impacto en los resultados de la empresa como también sobre la satisfacción de los clientes.
- Es responsable de la administración eficiente de los recursos financieros ya que dispone libremente estos dentro del marco de los objetivos estratégicos fijados por el directorio y debe proporcionar los recursos materiales necesarios para gestionar los objetivos establecidos y alcanzar la satisfacción del cliente.
- Es responsable de lograr la transferencia de los objetivos y políticas establecidas en forma de cascada y para cada integrante de la organización.

Existe, por un lado, el responsable de comercialización, quien se va a ocupar de incorporar nuevos clientes y desarrollar los existentes haciendo conocer los beneficios del servicio de la empresa y alimentando a la empresa de los requisitos y expectativas de clientes actuales y potenciales.

Responsabilidades

- Es responsable de la comunicación con el cliente durante toda la relación desde el primer contacto hasta finalizado el servicio, incluyendo la información sobre los servicios que se ofrecen, la atención de las consultas, los pedidos, los contratos y modificaciones a los mismos que pudieran existir.
- Es responsable de identificar, determinar y documentar todos los requisitos del cliente incluyendo aquellos que este no especifique pero que sean necesarios para una correcta prestación del servicio incluyendo la conservación de la carga, los requisitos para la entrega y posteriores a la misma.
- Es quien va a transferir correctamente al responsable de logística, todos los requisitos identificados y documentados.
- Es responsable de obtener información para analizar y realizar seguimiento sobre la satisfacción del cliente de Mino Transporte.

Por el otro lado, tenemos el área de Planificación Logística y Desarrollo. Su principal objetivo es controlar y medir las variables que inciden en la prestación del servicio, sean operativas, comerciales o relativas a la calidad del servicio. Ser proveedor de información para la toma de decisiones a fin de cristalizar mejoras en la ejecución del trabajo y la satisfacción del cliente.

Responsabilidades

- Tiene responsabilidad sobre el cumplimiento general de la programación comercial a nivel nacional, esto implica una eficaz y eficiente planificación operativa de recorridos, paradas y horarios.
- Es responsable del reforzamiento continuo sobre la importancia de los requisitos de presentación personal y de limpieza de las unidades para los choferes y/o

responsable de carga y documentación como también de los requisitos de los clientes y propios de la empresa.

- Tiene responsabilidad sobre el resultado de los análisis de datos que realice, ya que la gerencia, comercialización y logística los utilizarán para la toma de decisiones.

Dentro de esta área se encuentra el responsable de compras quien va a proporcionar los elementos materiales y servicios necesarios para la concreción de los planes operativos y de mantenimiento en tiempo y forma.

Responsabilidades

- Es responsable de obtener los elementos y servicios necesarios en el momento oportuno, debiendo prever aquellos críticos por el plazo de entrega por parte del proveedor.
- Es responsable del desarrollo (incremento y mejora) de la cartera de proveedores habilitados para realizar compras con confianza.
- Es responsable de asegurarse la correcta compra de materiales y contratación de servicios mediante el envío de las especificaciones correspondientes en forma documentada.

También encontramos al responsable de Mantenimiento. Este va a mantener en óptimo estado visual y de funcionamiento todas las unidades – camión, térmico y equipo de frío - de la empresa. Su mayor responsabilidad es el permanente y óptimo estado visual y de uso de las unidades de transporte– camión, acoplado térmico y equipo de frío a fin de que presenten una buena imagen y se minimicen los tiempos muertos por causas de roturas y desperfectos.

El transporte se divide en choferes nacionales e internacionales. Los choferes nacionales deben conducir la unidad (camión y acoplado térmico) para trasladar la mercadería/ carga encomendada del punto de origen al punto destino dentro de una programación general de actividades, contemplando los requisitos y condiciones de preservación de la misma, y todas las reglamentaciones vigentes de tránsito y seguridad.

Responsabilidades

- Tiene responsabilidad sobre la unidad en general (camión y acoplado térmico) y el equipo de frío.
- Es responsable por la integridad de la carga encomendada. Tiene responsabilidad por otros conductores, peatones y terceros en general, ya que conduce un vehículo de gran envergadura por lo que debe en todo momento contemplar y cumplir no sólo las reglamentaciones vigentes de tránsito y seguridad, sino también las normas de respeto, buenas costumbres y de convivencia. Debe tener presente que, en cumplimiento de este rol, está representando a la empresa ante la sociedad en general y específicamente ante el Cliente.

Los choferes Internacionales deben conducir la unidad (camión y acoplado térmico) para trasladar la mercadería/carga encomendada del punto de origen al punto destino dentro de una programación general de actividades, contemplando los requisitos y condiciones de preservación de la misma, todas las reglamentaciones nacionales e internacionales vigentes de tránsito y seguridad, y gestionando toda la documentación relacionada con cada operación.

Responsabilidades

- Tiene responsabilidad sobre la unidad en general (camión y acoplado térmico) y el equipo de frío.
- Es responsable por la integridad de la carga encomendada.
- Tiene responsabilidad sobre toda la documentación asociada a cada viaje/operación.
- Tiene responsabilidad por otros conductores, peatones y terceros en general, ya que conduce un vehículo de gran envergadura por lo que debe en todo momento contemplar y cumplir no sólo las reglamentaciones vigentes de tránsito y seguridad, sino también las normas de respeto, buenas costumbres y de convivencia. Debe tener presente que, en cumplimiento de este rol, está representando a la empresa ante la sociedad en general y específicamente ante el Cliente.

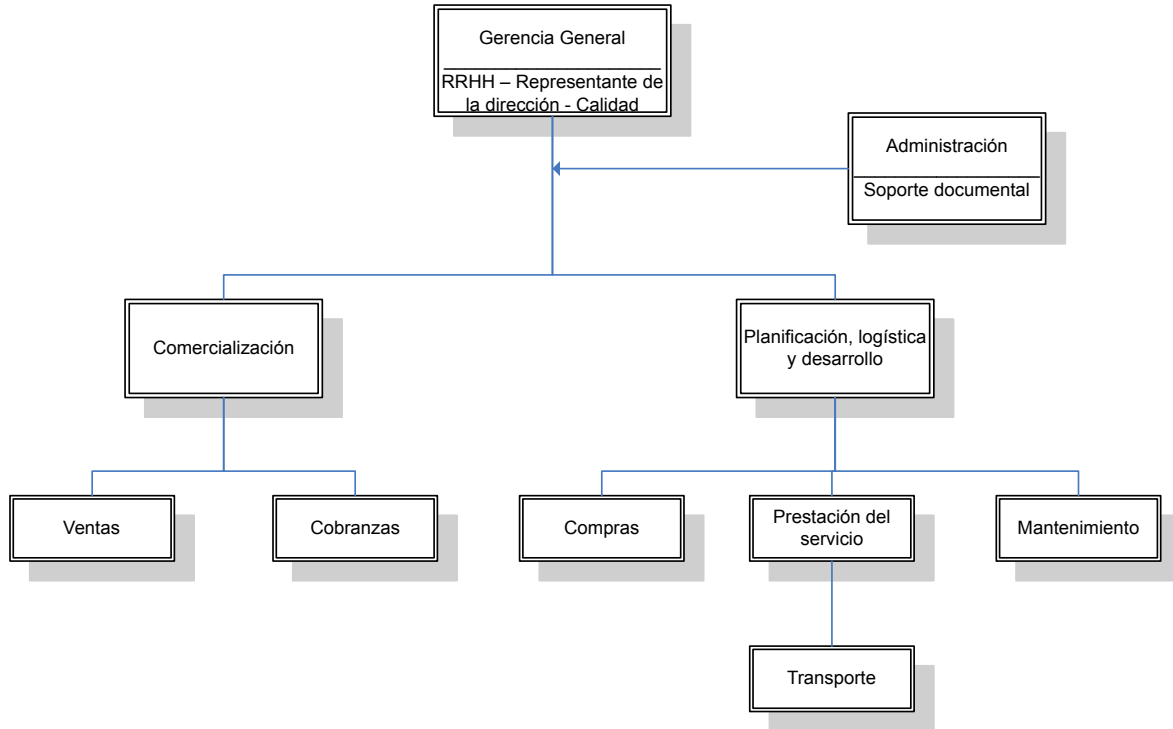
Responsable de carga y documentación va a planificar y controlar las operaciones de carga, distribución y entrega dentro del marco de la programación general de operaciones dado, observando y manteniendo las condiciones de preservación de la carga / mercadería encomendada y gestionando toda la documentación relacionada con cada operación.

Responsabilidades

- Tiene responsabilidad sobre la recepción y aceptación de la carga/ mercadería encomendada, sobre la estiba y conservación de la misma durante toda la intervención de Mino Transporte como prestadora del servicio y hasta la correcta distribución y entrega de la misma.
- Tiene responsabilidad sobre toda la documentación asociada a cada viaje/operación. Tiene responsabilidad sobre el estado de limpieza y desinfección del acoplado térmico y los elementos de manipulación.
- Tiene responsabilidad por valores que recibe en concepto de cobranza por servicios.
- Tiene responsabilidad en su desenvolvimiento ante el cliente ya que en cumplimiento de este rol está representando a la empresa, inclusive ante la sociedad en general.

Figura 4

Organigrama



En la Figura 4 se muestra la estructura de la empresa Mino Transporte. Esta información fue brindada por el Gerente General de la empresa.

Página web: www.minotransporte.com.ar

Antecedentes

Mino Transporte inicia sus primeros pasos con Jorge Albino Mino, su dueño y fundador. Treinta y cinco años más tarde, su hijo Jorge Ariel Mino ingresa a la empresa. En ese momento Jorge, el padre tenía 59 años, y su hijo 25 años. Ambos estaban en la cabeza de la empresa, trabajaban juntos y tomaban decisiones. Fueron 12 años donde padre e hijo estuvieron a cargo de la empresa.

Fue hace 3 años atrás, en el 2012, donde padre e hijo tuvieron una reunión y acordaron que Jorge Albino debía retirarse de la empresa, ya que la relación entre ellos no era buena y esto afectaba la relación padre e hijo fuera de la empresa. Lo que llevo a que la relación se deteriorara fue una crisis de poder, ya que Jorge Ariel tomaba decisiones sin consultarlas con su padre, y este sentía que ya no participaba en la empresa como lo hacía antes. Sin embargo, el padre siempre avalo las decisiones que tomaba su hijo, el enfrentamiento se producía cuando las decisiones eran tomadas individualmente por Jorge Ariel, y no hacia participe a su padre. En la reunión que tuvieron padre e hijo acordaron que Jorge Ariel quede al mando de la empresa, y Jorge Albino tendría una actitud de colaborador y asesor, dada la gran experiencia que adquirió todos estos años. Hay que destacar la inteligencia de Jorge Albino, en ese entonces con 70 años, para poder entender la situación de que su estadía en la empresa había finalizado, y era momento de dejar a su hijo a cargo de la empresa. Al principio se produce una resistencia por parte del padre, pero luego de varias charlas, el entiende que debía retirarse y de esa manera prevalecer la relación familiar.

Hace un año, padre e hijo proponen una reunión con las restantes herederas para informar cómo iba a seguir el mando de la empresa. La idea era pasar de ser una empresa Unipersonal a una S.R.L. Para esto acordaron que los tres hijos, Jorge Ariel Gerente General de la empresa, Sandra Cristina Mino trabajando actualmente en la firma y Viviana Andrea Mino, alquilaran la empresa a su padre a través de un contrato de usufructo. Fue así como los tres hijos firmaron el contrato y pasaron a ser socio gerentes de Mino Transporte y la empresa se convirtió en una S.R.L. Por su parte, Jorge Albino sigue siendo el dueño de la empresa, y tiene un cargo de asesor, dada su experiencia en el rubro.

Actualmente se está planeando a través de este trabajo, diseñar el protocolo familiar para regir la siguiente sucesión, es decir de la segunda a la tercera generación.

A continuación se analiza la información recopilada de las entrevistas y las guías auto diagnósticas describiendo cada unidad de análisis.

Compromiso de los miembros de la familia y la empresa para lograr la continuidad de la organización.

Los miembros de la familia Mino están comprometidos e interesados en lograr la continuidad de la empresa y tienen la necesidad de ordenar y formalizar la misma. Existe un sentido de permanencia para con la empresa, lo que se traduce en una fuerte identidad y unidad entre los objetivos de la empresa y los propietarios.

El interés y compromiso de la Sociedad de Hermanos por el futuro de la empresa es considerado una situación crítica, es decir que su resolución es crucial, porque de eso depende el futuro de la empresa y la armonía familiar. En las guías auto diagnósticas se determina que cuando se habla del compromiso de los miembros de la familia para con la empresa se refiere al compromiso por el propósito de la familia, por lograr la misión empresarial, por la planificación de la sucesión y la continuidad de la organización, y por promover la innovación empresarial para gestionar el capital humano, intelectual y financiero de la familia propietaria.

El compromiso que existe hoy en día entre los miembros de la familia empresaria, se apoya en un sistema de valores, en fuertes vínculos familiares y una cultura fuertemente arraigada. La identificación que poseen los miembros de la familia para con el proyecto empresarial, es lo que sustenta el compromiso y dedicación que tienen para lograr que la empresa que fundó su padre perdure y transite por varias generaciones, conservando la historia familiar y garantizando la seguridad económica y financiera de la familia.

Planificación de la Sucesión

Para llevar a cabo el diagnóstico de este fenómeno se analiza la actitud y el interés que tiene la Sociedad de Hermanos con el ingreso del Consorcio de Primos a la empresa:

La generación que está al mando de la empresa, es decir la Sociedad de Hermanos, plantea que el ingreso de la nueva generación va a permitir que se reconstruya la compañía a partir de la revitalización del negocio, el aporte de nuevas ideas la incorporación de nuevos procesos de gestión, y el desarrollo de las personas que son parte de ella.

Los tres hermanos sucesores desean que los miembros de la tercera generación se formen y se desarrollen para que en su debido momento, estos puedan ingresar a la empresa y así tener el control y administración de la misma.

Existe una confluencia de objetivos entre la empresa y la familia, ambos comparten la misma visión de que para lograr la continuidad de la empresa y el bienestar de los miembros de la familia es necesario planificar con antelación el proceso sucesorio.

Elaboración del Protocolo Familiar

También definida como situación crítica es la necesidad de la Sociedad de Hermanos de tener una Constitución familiar empresarial que reglamente el funcionamiento de la empresa garantizando la trascendencia del negocio y la armonía familiar. La intención de los familiares es lograr que la empresa y la familia se complementen, formando un solo bloque, unidos por lazos de afectividad, identidad y profesionalidad, buscando que los acuerdos y las normas consensuadas en este documento garanticen la continuidad en el tiempo de la empresa.

Tanto el dueño fundador, como sus sucesores consideran que la realización del Protocolo Familiar es una de las inversiones más importantes que tiene la organización, ya que tanto la empresa como la familia van a depender de él. Además consideran que la elaboración de este documento garantiza la continuidad de la empresa y la prepara para el cambio generacional.

Conducta Empresarial y Familiar para llevar adelante la supervivencia de la empresa

La intención de los miembros de la familia es lograr la continuidad de la empresa. Tanto la familia como el negocio familiar comparten la misma visión empresarial y familiar. La visión compartida por todos y los objetivos que comparten son los que permiten la continuidad de la empresa. La familia empresaria se siente identificada con el proyecto empresarial, por esto es que los miembros se comprometen y se responsabilizan en aportar todo aquello que sea necesario para poder realizar con éxito el traspaso de la segunda a la tercera generación, es decir de la Sociedad de Hermanos al Consorcio de Primos.

Diagnóstico de los tres subsistemas: Familia, Empresa y Patrimonio

El diagnóstico de los subsistemas se realiza en base a los resultados de las guías auto diagnósticas.

Familia

En cuanto a la familia, se puede decir que los miembros se encuentran integrados. Existe una relación sustentada en el respeto y valores compartidos, tanto entre los hijos entre sí, como con los padres.

Anteriormente a que se produjera la sucesión del dueño y fundador a sus hijos, se observan conflictos entre el hijo varón y su padre. Estos enfrentamientos están determinados por la etapa de vida de cada uno de ellos. Existen diferencias de perspectivas y riesgos que se atribuyen a la propia edad de ambos. Los conflictos surgen cuando los jóvenes cuestionan el comportamiento empresarial de sus ancestros dándole a su perspectiva la hipótesis de que puede hacerse mejor.

La relación entre las dos hermanas mujeres y el hermano varón está sustentada en la unidad y la armonía. Este no es el caso donde entre los hermanos existe una fuerte competencia por el control de los bienes y los cargos que puedan ocupar.

Es una familia tradicional donde existe una fuerte unión entre ellos, y convergen valores como el respeto, la solidaridad, y se percibe un contexto de armonía.

Empresa

Hoy en día en la empresa, trabajan dos miembros de la familia. Jorge Ariel Mino como Gerente General, y Sandra Cristina Mino que se encarga de la parte administrativa. Viviana Andrea Mino, abogada, no se encuentra trabajando en la empresa. Si bien, siempre que surge algún tema legal ella se pone a disposición de la empresa. El dueño y fundador Jorge Albino Mino, cumple un cargo de asesor. El ya no está en la empresa, pero toda decisión que se tome siempre habrá que consultarla con él, ya que todavía sigue siendo el dueño de la empresa.

A partir de la aplicación de las guías auto diagnósticas los factores de mayor criticidad que se observan en el subsistema Empresa son: la necesidad de ordenar y formalizar la empresa, el compromiso de la generación con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial, las condiciones para el ingreso de familiares a la empresa y su desarrollo en la conducción de la misma y los criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones para los familiares que trabajan en la empresa.

Cuando la tercera generación deba ingresar a la empresa, esta debe desarrollar un proceso de profesionalización para dar lugar a cambios en la estructura organizativa, cambios en la gestión y dirección de la empresa, en la forma de elaborar las estrategias, contar con procesos claros en la toma de las decisiones analíticas, implementar metodologías de trabajo de manera sistémica y poseer un sistema de coordinación formal.

Además la profesionalización de la empresa familiar, en miras de su continuidad en el tiempo, se trabaja a través de la formulación del Protocolo Familiar. Es mediante este documento donde los miembros de la familia participan activamente instaurando pautas y reglas relacionadas a la gestión de la empresa, la propiedad y la familia.

La importancia de la profesionalización en la empresa radica en, adoptar procesos para la evolución y crecimiento de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad.

Propiedad

Mino Transporte es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, donde la responsabilidad está limitada al capital aportado. Es decir, en el caso de que se contraigan deudas se responde con el capital de la empresa.

El patrimonio está conformado por los bienes muebles de la oficina ubicada en la calle Catamarca y Muller, y los bienes que se encuentran en el centro de transferencia en la Isaura, seis camiones y siete semirremolques térmicos.

La conformación accionaria de la Segunda Generación se divide entre los tres hermanos en un 33,33% cada uno.

En cuanto a la distribución de utilidades, Mino Transporte no distribuye las utilidades, sino que reinventa en mejoras para seguir creciendo.

Los factores críticos del subsistema propiedad son la necesidad de ordenar y formalizar el patrimonio, criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar, criterios y condiciones para la distribución de dividendos, condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación y creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)

FODA

Oportunidades del Entorno:

Economía Mundial:

- Posibilidades de aprovechamiento de las TICs en las áreas fundamentales de la empresa.
- La incorporación de una parte considerable de la población mundial a la economía moderna se traduce en un aumento del ingreso personal y en la generación de una demanda masiva y de composición variable. Esto afecta positivamente ya que los países latinoamericanos exportan a esos países. Esto significa que no solo por las

ventas de Argentina al exterior sino por las que realiza Brasil, nuestro principal socio comercial y consumidor de los productos nacionales.

- Además, el elevado nivel del ingreso por habitante en el mundo desarrollado y su creciente concentración en la mayoría de los países, así como la mayor diversidad de intereses, modas, estilos de vida, gustos y condiciones de consumo, diversifican y estratifican la estructura de este último, lo que supone el surgimiento de nichos muy especializados de demanda personalizada con precios elevados.
- El desempeño futuro de las empresas dependerá cada vez más de la capacidad de absorber creativamente el nuevo paradigma tecno económico.
- Una característica del mundo actual es la presencia permanente de cambios frente a los cuales debemos adaptarnos con una gran dosis de flexibilidad organizativa, y es aquí justamente donde la externalización de servicios (outsourcing) cumple un rol fundamental, pues torna a cada una de las empresas más ligeras y más virtuales, y esto les permite a través de una vinculación inteligente poder ir adaptándose a los tiempos de cambio que seguramente continuaran siendo un nuevo paradigma del mundo de los negocios.

Producción a largo plazo:

- Existe una mayor intensidad del cambio tecnológico y su impacto en las nuevas formas de organización de la producción. La convergencia y la mutua sinergia entre los avances de las ciencias digitales, biológicas y cognitivas con los de la nanotecnología insinúan una revolución tecnológica más profunda.
- La tendencia a la homogeneización de las preferencias de grupos de consumidores cada vez más amplios fortalece ambos procesos. Todo ello redundará en la ampliación del mercado para los productos que satisfacen ese tipo de demanda basándose en una intensa competencia de precios. En consecuencia, se fortalece la tendencia a uniformar las tecnologías lo que, junto con la homogeneización de las preferencias, da lugar a un consumidor global en un mercado también global, dominado por economías de escala.

- Los oligopolios globales son la modalidad dominante en la configuración de la oferta en la mayoría de las industrias con un alto componente de investigación y desarrollo tecnológico y en las manufacturas con fuertes economías de escala.
- En el sector privado las TIC permiten reducir los costos de producción, gestión y comercialización y, por lo tanto, reforzar la competitividad. Las TIC como instrumentos que incrementan la eficiencia y la productividad empresarial son fundamentales para no perder espacios de competitividad.

Cambios en la Demanda:

- La expansión económica de países de reciente industrialización (en especial los BRICS) genera que cada trabajador que se incorpora también es un consumidor lo cual alimenta una demanda de gran envergadura que sumado a la creciente concentración personal del ingreso y la diversidad de intereses y estilos de vida para consumir, diversifican y estratifican la estructura de consumo. De tal modo se prevé que se profundiza un fenómeno donde por un lado exista una masificación de bienes de consumo de elevado volumen y por otro, el surgimiento de nichos de consumo de bienes y servicios diferenciados, únicos y personalizados con precios elevados.
- Aumenta el consumo de proteínas por el incremento del ingreso de los países en desarrollo, por ende, aumenta la demanda de alimentos que la contienen (leche, carne, quesos, pescados, huevos, porcino). Lo cual se sugiere comercializar este tipo de productos en el exterior y en especial productos que no estén como alimentos básicos en la canasta alimentaria nacional (de acuerdo a la actual política económica leche no podría ser, pero un yogurt o determinados quesos tal vez sí).

En resumen, los cambios en la organización de la producción mundial (oferta) y su contrapartida en la masificación y la estratificación del consumo (demanda) abren vías para explorar nuevas estrategias de inserción económica en los países en desarrollo. Está claro que no existen fórmulas únicas y que no se trata de encontrar una solución aplicable a todos los casos. Con actitudes y acciones más innovadoras se puede mejorar casi todo lo que ya se hace y también identificar las oportunidades que aún no están aprovechadas.

Sector Logístico:

A nivel global en las dos últimas décadas, las dos grandes tendencias han sido, por un lado, la integración de actividades a través de gerencias que tengan responsabilidad sobre el total del flujo de materiales (*Supply Chain Management o gestión de la cadena de suministro-SCM* en inglés-) y por otro, la tercerización de servicios logísticos en operadores regionales.

- En las últimas décadas se han producido cambios de toda índole, algunos que afectan más a la función logística y de “SCM” y otros menos, pero todo afecta a las organizaciones y la obligan a ser muy adaptativas a los cambios y para ello también deberán ser adaptativos sus modelos de gestión externalizadas y allí la importancia del trabajo conjunto y flexible para la adaptación del servicio a estas nuevas realidades que a lo mejor no estaban fijadas en el momento inicial. Aquí utilizamos la palabra “flexibilidad” como la habilidad de cambiar las reglas del proceso a mitad del camino.
- En general tanto clientes como proveedores de servicios logísticos coinciden en que el precio es un factor clave de la oferta, sin embargo cada día más en las empresas clientes, en especial las de mayor tamaño, comienzan a pesar otros elementos como la gestión de la información, la flexibilidad en el servicio, la capacidad de adaptación, la sustentabilidad de la relación en el tiempo, que sea un precio que no devengue mayores precios futuros por contingencias, que se mantenga siempre el nivel de servicio pactado. En síntesis, empresas de operaciones más profesionales que a través de la innovación y la tecnología puedan generar ahorros de costos (eficiencia) y que los mismos respondan a los niveles de servicio más adecuados para el tipo de producción de que se trate.
- En términos generales, los cambios experimentados a escala mundial desde los años 70 vinculados a las modalidades de producción, así como a los rasgos estructurales que asume la acumulación, plantean un escenario donde la logística aparece como un factor clave para el sostenimiento de ventajas competitivas dinámicas.
- Durante el tiempo se debe mantener la relación de “ganar ganar” con la cual se consolidó el inicio y los objetivos de la operación, caso contrario la experiencia

indica que comienzan a formarse focos de resistencia activa y pasiva que producen un enorme desgaste y la relación comienza a disolverse. Cuando en realidad estos escenarios de cambio lo que nos deberían obligar es a un trabajo en conjunto en la búsqueda de un equilibrio que permita la adaptación del contrato a los tiempos de cambio.

- Resulta imprescindible adoptar como una práctica común entre las partes, el generador de carga y el tercero logista, el establecimiento de una relación de “compañero” y colaboración entre ambos, de tal modo que se gane en confianza mutua, compartiendo con claridad costos, beneficios e información.
- La Buena Práctica es la forma del relacionamiento entre los sistemas del operador y los sistemas corporativos de la empresa cliente y como no superponer procesos de gestión entre ambos, compartiendo las mejores prácticas que cada uno tenga. Los costos por implementar las Buenas Prácticas de Prevención son inferiores que si no se efectúan.
- La estrategia basada en la flexibilidad ante los cambios , es decir, que las empresas deben tener una estructura productiva ágil para los cambios en los escenarios es donde residirá una de las Buenas Prácticas en la relación entre los generadores y los operadores. Otra buena práctica a remarcar es poner énfasis en que el tiempo agrega valor y disminuye costos.
- En general, las empresas competidoras muestran poca proactividad a captar nuevos clientes, visualizado en el trato provisto cuando se solicitó un presupuesto y la falta de información puntual en algunos casos.
- Se puede destacar una oportunidad que surge de la percepción de los clientes del mal desempeño realizado por la competencia.
- Posee clientes de gran prestigio, pero podrían adicionarse algunos de mayor peso en los mercados, como son las multinacionales y cadenas nacionales de distribuidores e industrias, ya que es una de las formas en que puede crecer en rentabilidad y competitividad de la mano de mayores exigencias.

Amenazas del entorno

Mundial y América Latina

El desafío consiste en ubicarse en segmentos más diferenciables de la cadena de valor en que los intangibles de calidad, oportunidad, marca, trazabilidad, inocuidad, innovación, conocimientos, entre otros, adquieran mayor presencia en la construcción de la competitividad empresarial.

El desafío en las pymes es crear espacios propios de I y D. La clave está en cómo financiarlo, el cuál puede ser por intermedio de Mincyt, MinInd, Mecon, etc. Por eso, mientras mejor organizada esté la empresa, mayores probabilidades de aprovechar el medio y captar las inversiones externas y mejor vehiculizados estarán los recursos

Nacional:

- Inflación en torno al 30%.
- Crecimiento económico bajo.
- Dólar fin de año: \$10/10,5
- Fuerte impacto de las variables macroeconómicas, como el tipo de cambio para las exportaciones y la inflación (en especial de los combustibles).
- Conflictos potenciales por cambio de gobierno.
- Sindicato de transportes fuertes.
- Inseguridad en las rutas.
- Alto riesgo de accidentes.
- Lenta respuesta de los seguros ante accidentes, que implican desembolsos de dinero sin previa planificación.
- Competidores fuertes en el sur del país con poder político.
- Las empresas competidoras poseen un tamaño mayor en cuanto a infraestructura y cantidad de unidades, lo cual puede ser una ventaja para ellos al momento de captar mayor cantidad de cargas pero también una desventaja ya que poseen altos costos fijos que deben ser igualmente afrontados en momentos en que merman los viajes.

- Las firmas poseen cámaras de frío para el alquiler de almacenamiento, lo cual es un servicio adicional que nuestra empresa tiene intención de igualar con el proyecto de inversión en ejecución en el centro de transferencia en Villa María

Sectorial:

- Alta atonicidad e informalidad de operadores en el mercado del transporte por camión, como así también la falta de efectivo control por parte del Estado del cumplimiento de las normas establecidas (antigüedad máxima de la flota, condiciones operativas y laborales, perjudicando competitivamente a quienes si lo cumplen).
- Desafíos en la operación de transporte terrestre:
- Aumento en el costo del combustible.
- Demoras y tiempos excesivos en las fronteras.
- Altos gastos en el mantenimiento de los equipos rodantes por mal estado de infraestructura.
- Costos elevados de seguros.
- Protección del medio ambiente.

Fortalezas internas de la Empresa

Uno de los principales reclamos de los clientes de Mino Transporte es señalar los altos precios de su servicio. Sin embargo, luego de consultar los precios de la competencia, nuestra empresa es la más barata, arrojando cuantitativamente una reducción de costos que varía entre un 7% y 20% menos que los competidores consultados.

La firma es una empresa mediana, cuenta con mucha experiencia en el negocio del transporte de alimentos a temperatura controlada y satisface demandas en gran parte del país y de países aledaños.

Aspectos positivos por parte de los empleados:

- Reconocen que la empresa intenta hacer las cosas bien.

- No faltan elementos de trabajo, “se invierte y se arregla todo lo necesario”.
- “Los Mino son buena gente”.
- Interés general en acompañar el proyecto de mejora.
- Se observa buena predisposición del personal para implementar los módulos o cambios sugeridos en la operatoria de cada sector con respecto al programa informático Setup.
- Se está utilizando lo esencial de los módulos de Logística y ERP, a pesar de que hay circuitos que quedan inconclusos ya que no se les da un cierre por falta de conocimiento.

Fortalezas

Los aspectos favorables se centran en aquellos que impactan en la buena imagen corporativa como: el uso frecuente del Uniforme de identificación, Buen trato con el cliente, Atención adecuada, Confianza en el personal, Pocos problemas en el proceso del transporte de la carga, Buen estado de las unidades y equipos, percepción de Superioridad frente a los competidores, alta Satisfacción del cliente, Puntualidad en la carga y entrega (factor que junto a la buena atención cobran aun mayor importancia si se observa que la principal falencia de la competencia es la impuntualidad y mala atención al público).

- Experiencia y trayectoria en el sector y en el mercado interno y externo.
- Conocimiento del negocio.
- Activos físicos: equipos de frío y camiones, infraestructura.
- Imagen de marca.
- Buena reputación.
- Barreras a la entrada por la alta inversión en los equipos de frío y unidades.
- Dirección enfocada en una mejora constante.
- Baja deuda.
- Inversión continúa en equipos y unidades.
- Delegación con éxito del control de la empresa del fundador/propietario a la segunda generación.
- Recursos humanos con experiencia en el manejo de cargas refrigeradas.

- Establecimiento de normas para el correcto funcionamiento de las unidades.
- Misión, visión y valores compartidos por todos miembros de la familia y la empresa.
- Unión de lazos afectivos entre los miembros de la familia.
- Consagración y responsabilidad al trabajo por los miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Grupo humano comprometido por el avance de la empresa.
- Aceptación e interés del dueño y de la Sociedad de hermanos para con el proceso sucesorio.
- Actitud de profesionalizar la empresa y el compromiso por parte de sus miembros para que siga creciendo.

Debilidades Internas de la Empresa

Se identifican los problemas más sobresalientes de la empresa agrupados en aquellos que tienen vinculación con la Gestión general, los Recursos Humanos, el ámbito Comercial, la Comunicación y la gestión Tecnológica.

- Volumen de trabajo vs. Capacidad del personal; foco en los días lunes (preparación de las cargas),
- Distribución del trabajo; percepción de injusticia por diferentes cargas, volumen de trabajo, destinos, subjetividad y discrecionalidad por parte de coordinador y otros con dificultades (espalda, manos), Recorridos no estándar o predefinidos, Compañeros con antigüedad con derechos adquiridos... ganan igual con menos esfuerzo? Porque algunos no cargan nada los lunes?
- Ingreso (sueldo) vs. volumen de trabajo vs. historia (disminución de ingresos),
- Sistema de remuneración fijo (un sueldo), vs. sistema anterior de pago por kgs y por kms (peso y distancia), genera que “nadie quiera agarrar los trabajos más pesados, largos”.
- Compañeros con los que nadie quiere trabajar.
- Compañeros que no trabajan bien y con posibles problemas personales.
- Dificultades comunicacionales con la Gerencia.
- “No hay descanso, no se corta, antes había un descanso al mes (una semana)”.

- No recibimos devolución sobre cómo hacemos las cosas, “no sabemos si estamos trabajando bien.
Sensación de inequidad “somos pocos los que hacemos andar la empresa y ganamos lo mismo que todos”, algunos han pensado en cambiar de trabajo.
- Siguen utilizando planillas de Excel para hacer cargas de los remitos de las industrias y también lo cargan en el sistema. Doble trabajo.
- No tienen la información de los remitos hasta que no llegan los camiones al depósito y el chofer los entrega.
- No se han ingresado los tarifarios al sistema por lo cual las valorizaciones de las cartas de porte las realizan en forma manual, cuando podrían hacerlo en forma automática a través del tarifario.
- El módulo de Setup Flotas no lo están utilizando en su totalidad por asuntos descriptos con anterioridad.
- Percepción de los clientes que el servicio es muy costoso.
- Se visualizan algunas dificultades operativas con la actividad de carga en algunas plantas industriales.
- Falta de trabajo en equipo.
- Mercado laboral complicado al momento de cubrir vacantes para el puesto de chofer.
- Baja interacción con organismos públicos y privados.
- Toma de decisiones operativas centralizadas.
- Área comercial sin desarrollar.
- No existen contratos formales con clientes clave.
- Oficina central lejos del mercado/clientes.

- Falta de utilización de programas informáticos en las actividades importantes de la empresa: gestión integral, contabilidad, administración de relaciones de clientes (MRC), ERP, etc.
- Algunas operaciones realizadas a clientes son poco formales (cobranza de la mercadería a las industrias). La cual tiene una doble consecuencia es una fortaleza porque es confianza pero es una debilidad porque no se debería manejar valores las empresas.
- Escases de un plan de sucesión para administrar el traspaso de la segunda a la tercera generación.
- Inexistencia de Órganos de Gobierno que regulen la gestión empresarial y familiar.
- Falta de criterios para resolver los conflictos que se produzcan.
- Ausencia de un documento que regule las relaciones entre familia y empresa.
- Carencia de políticas de empleo para todo aquel miembro de la familia que decida ingresar a la empresa.

Tabla 3

Análisis de las guías auto diagnósticas

FACTORES DE ANALISIS – Sucesores		Situación Intranscendente	Situación Importante	Situación Crítica
1	Compromiso de su generación con el futuro de la empresa , la familia y el patrimonio empresarial		X	
2	Obligatoriedad de los familiares de trabajar en la empresa	X		
3	Criterios de evaluación de los familiares que trabajan o trabajen en la empresa		X	
4	Obligación de dar trabajo a los familiares	X		
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar		X	
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.		X	
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para llegar a la conducción		X	
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa		X	
9	Medidas disciplinarias para los familiares que no trabajan con eficiencia en la empresa		X	
10	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa		X	
11	Necesidad de ordenar y formalizar el patrimonio		X	
12	Proceso de selección del próximo líder de la empresa		X	
13	Condiciones que deberán reunir los candidatos a sucesores para liderar la empresa		X	
14	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder		X	
15	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.		X	
16	Obligatoriedad de ustedes de ser socio de la empresa		X	
17	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.			X
18	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación		X	
19	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios		X	
20	Divorcio de alguno de los socios o familiares.		X	
21	Los familiares políticos trabajando en la empresa o como socios.		X	
22	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)		X	
23	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia		X	
24	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia que trabaja en la empresa o es socio.		X	
25	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.		X	

Conclusiones Diagnosticas

A partir de lo expuesto en el diagnóstico se analiza las causas y consecuencias de la no planificación de la sucesión de la segunda a la tercera generación.

La generación que tiene el control y administración de la empresa tiene el interés y compromiso de garantizar la supervivencia de la empresa y la necesidad de profesionalizar la misma, por esto es que se comienza a pensar en el relevo hacia la próxima generación. Entre los objetivos y metas que tiene la segunda generación se encuentra, el aumento de la complejidad no solo empresarial, sino también emocional y familiar, el desarrollo y evolución de la organización y la reestructuración y delegación de la propiedad.

Si la Sociedad de Hermanos no planifica la sucesión de las generaciones venideras, la empresa no prospera, es decir no cuenta con capital humano para cumplir su objetivo y lograr su misión empresarial. La falta de planificación de la sucesión incide en el tiempo en que la empresa pueda continuar en el mercado, esto impacta directamente en el rendimiento y competitividad de la empresa. Al no contar con capital humano para desempeñar las funciones de la empresa se pierde competitividad a nivel nacional e internacional, disminuye la cartera de clientes, se pierde la trayectoria de la marca de 50 años, y las estrategias de ventas y de mercado se vuelven obsoletas. La principal consecuencia económica que puede sufrir la empresa al no planificar la sucesión es la pérdida de los activos que poseen los propietarios. Se produce lo que se denomina la descapitalización de la empresa familiar.

Mino Transporte en los últimos 10 años aumento su capital en un 100%, es decir que año tras año su capital se incrementó en un 10%. Ese capital está conformado por bienes materiales, adquisición de maquinaria e infraestructura. Si la empresa familiar no planifica la sucesión, el patrimonio comienza a disminuir, provocando una pérdida económica sobre los activos de la empresa.

También, existen otras consecuencias que pueden influir en la empresa, variables legales como entorpecimiento de presentaciones y cumplimientos legales e impositivos y

demoras bancarias, y consecuencias sociales para la comunidad en el cual está inserta la empresa.

Por esto es que se debe tener una actitud preventiva ante el traspaso de las generaciones, ya que planificando el proceso de sucesión con tiempo se obtiene la efectividad del plan y se logra la continuidad de la empresa.

Los integrantes de la familia están comprometidos e interesados en que la empresa siga creciendo y mejorando como lo viene haciendo, por esto es que se debe sea planificar el relevo organizacional de la segunda a la tercera generación y elaborar un marco regulador de acuerdos, donde se especifique la manera de actuar y proceder en diferentes situaciones para evitar que se produzcan conflictos. Pensar en el proceso de sucesión hace que la empresa planee su crecimiento para los años venideros, y esto permite cumplir con el objetivo estratégico que desea la empresa que es convertirse en una de las 10 compañías más grande del sector, en términos de calidad de servicio, y contar con un equipo de trabajo idóneo y capacitado.

El objetivo de este trabajo es dejar sentadas las bases del Plan de Sucesión y el Protocolo Familiar para que en un futuro cuando ingrese la tercera generación a la empresa se tenga en cuenta las condiciones y criterios plasmados en este documento, y se lo pueda actualizar a partir de los intereses de esta nueva generación.

5- PROPUESTA **PROFESIONAL**

A partir de las conclusiones arribadas en el diagnóstico, es que el presentetrabajo tiene como objetivo general:

“Incrementar en un 15% anual el capital de la empresa Mino Transporte poniendo en marcha el Proceso de Sucesión y elaboración de las bases del Protocolo Familiar”

De este se desprenden sus objetivos específicos:

- Planificar con antelación las bases del proceso de sucesión para dar lugar al traspaso de la segunda a la tercera generación.
- Elaborar las bases del Protocolo Familiar, para que funcione como marco de acuerdos para resolver los problemas habituales del trabajo en la familia.
- Implementar Órganos de Gobierno para gestionar la Propiedad, la Empresa y la Familia.
- Realizar un seguimiento de la implementación efectiva del protocolo familiar.

El relevo generacional permite que la organización incremente en un 15% a nual su capital, ya que el ingreso de las nuevas generaciones aporta innovación, crecimiento, desarrollo y progreso económico. Con el aumento de los activos, la empresa es sustentable en el tiempo y rentable en el mercado

Para esto hay que trabajar sobre el plan estratégico de la compañía, el plan de sucesión de la propiedad y la dirección de la empresa y el plan de continuidad familiar. Se decide diseñar las bases del Plan de Sucesión y elaborar los puntos más importantes del Protocolo Familiar para planificar de manera efectiva la supervivencia y competitividad de la empresa. Tanto el Plan de Sucesión como el Protocolo Familiar funcionan como esquemas orientativos para la generación vigente y quedan sujetos a modificación cuando se incorpore la tercera generación a la empresa. La elaboración del Protocolo y planificación de la Sucesión debe n realizarse conjuntamente con la generación actual y las generaciones futuras.

El Protocolo Familiar es la herramienta idónea que garantiza la sucesión, principalmente porque se establece un vínculo contractual con los miembros de la familia bajo el establecimiento de políticas y decisiones aplicadas desde el presente hacia la visión

del futuro. De esta manera se reducen los problemas más comunes que surgen en el entorno familiar:

- Problemas de comunicación
- Problemas de coordinación
- Tareas y responsabilidades no claras
- Políticas no establecidas en cuanto al ingreso de familiares a la empresa
- Política de dividendos
- El uso de las utilidades
- Influencia de familiares externos a la empresa

Dicho protocolo responde a las características y dimensiones de la empresa, como así también a los intereses del grupo familiar y el grupo empresa. La implementación del protocolo permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar. Es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que ayude al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar.

La puesta en marcha del protocolo puede llevar años hasta que la empresa logre adaptarse. Por esto, es que es necesario realizar un seguimiento del mismo para verificar si se está implementado efectivamente.

Con la propuesta planteada, Mino Transporte sobrevive al relevo organizacional y continua siendo rentable en el mercado. Se busca la permanencia, el crecimiento y la trascendencia de la empresa a través del tiempo, previendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio

Etapas Estratégicas:

La propuesta planteada para Mino Transporte, es considerada la más eficiente para cumplir con el objetivo que se plantea hoy en día la organización, lograr la trascendencia de la empresa. Esto se debe a que planificar con antelación el proceso sucesorio, permite prever situaciones conflictivas que podrían llegar a aparecer tanto en el ámbito empresarial

como familiar. Por su parte, la protocolización de la empresa ayuda a decidir como la familia va a manejarse frente a conflictos en el trabajo, en la propiedad, en la continuidad generacional y el control de la empresa.

Planificar con antelación el proceso sucesorio y teniendo una actitud proactiva frente al cambio, la empresa supera el relevo generacional y el ingreso de las generaciones venideras dando lugar al incremento anual de su capital en un 15%.

Etapa Táctica:

Para llevar a cabo la propuesta sugerida es necesaria la colaboración y participación de los miembros de la familia y de la empresa. Será el dueño y fundador con su esposa, junto con los tres hijos sucesores, quienes van a elaborar las bases del Protocolo Familiar, ya que los integrantes de la tercera generación no cumplen con la mayoría de edad para participar en el proceso.

Para concretar dicho proyecto se realizan reuniones y debates grupales con el dueño y fundador, y los tres hijos sucesores en las instalaciones de la empresa. Es en este espacio donde se realiza una suerte de debate para defender posturas, escuchar a los demás, pensar y acordar criterios para resolver las posibles situaciones de conflictos.

Cuando las empresas se encuentran en periodos de cambio y desarrollo resulta significativa la participación de un consultor externo con el objeto de contribuir al pasaje de la profesionalización.

Los asesores profesionales son una pieza de gran importancia para la empresa a través de su aporte, su mirada objetiva, sus competencias y experiencias referidas a la empresa y a la familia. Además con el aporte de la consultoría externa, la empresa no corre el riesgo de encerrarse cada vez más en sí misma, volverse rígida e inflexible y perder competitividad en el mercado. Son estas las razones por las que el consultor externo es el encargado de llevar adelante la confección del protocolo.

El proyecto comienza a gestarse a mediados del mes Junio del 2015. El consultor sigue una serie de pasos hasta la aprobación e implementación del Protocolo.

En primera medida, el consultor tiene una charla de sensibilización con la familia empresaria para informarle acerca de cuál es el sentido de la protocolización de la empresa, y mostrarles cuales son los resultados que obtendrán si se lleva a cabo este proceso.

Luego, se procede a realizar un diagnóstico de la empresa para conocer el estado y la relación de las tres dimensiones de la empresa familiar, Empresa, Familia y Propiedad.

Se acuerda cual es la metodología de trabajo a seguir, si se harán entrevistas individuales o grupales, donde se llevaran a cabo, que duración tendrán, y que herramientas se utilizaran.

Una vez definido el modelo de trabajo, se comienza con el proceso de las reuniones individuales y grupales, los debates y puestas en común. Las reuniones son la clave del proceso, ya que es ahí donde la familia se reúne para tratar y discutir los temas del protocolo.

Se programa un mes para llevar a cabo las entrevistas y los debates que se realizan dos veces por semana con una duración de dos a tres horas.

Luego de haber expuesto todos los temas en las reuniones, se procede a buscar soluciones de mejora y llegar a un consenso entre todos. Estos acuerdos son plasmados en un documento que recibe el nombre de Protocolo Familiar. Antes de la presentación oficial del Protocolo, el consultor realiza presentaciones parciales por si quedo algún tema no claro. Una vez revisado cada punto del Protocolo, se aprueba en su conjunto y culmina el proceso con la firma de cada integrante de la familia.

Indicadores de Seguimiento

A medida que se avanza con el temario propuesto, conviene ir realizando presentaciones previas a fin de que el documento sea evaluado por los miembros de la empresa, y en el caso de existir alguna información errónea esta sea modificada antes de su presentación final.

Luego de realizarlas correcciones correspondientes, es que hay que ponerlo en práctica. No se puede estimar con exactitud cuál será el tiempo que les lleve a los miembros

de la familia amigarse con el protocolo, ya que va a depender de la actitud individual de cada uno y como trabajen en equipo para comenzar a incorporar y aplicar lo consensuado.

Para la presentación del protocolo se lleva a cabo una reunión con los miembros de la familia, donde será el consultor externo quien expone todos los temas que se hayan visto y evaluado en el documento.

Posteriormente se realiza un seguimiento de la aplicación efectiva. Se aplican listas de chequeo para verificar si se está implementado efectivamente el protocolo.

Las listas de chequeo hacen hincapié en las tres dimensiones de la empresa familiar, Propiedad, Empresa y Familia.

Familia:

- ✓ ¿Existen criterios para el ingreso de familiares directos y políticos a la empresa?
- ✓ ¿Existen sistemas de remuneración justos?
- ✓ ¿Quién puede ocupar un cargo gerencial, un familiar o un profesional externo?
- ✓ ¿Todos los familiares deben trabajar en la empresa?
- ✓ ¿Aquellas personas integrantes de la familia que no trabajen en la empresa pueden tomar decisiones?
- ✓ ¿En caso de producirse un conflicto, como se procederá?

Empresa:

- ✓ ¿Tenemos acordado cual es la misión y visión que persigue la empresa?
- ✓ ¿Contamos con un plan de sucesión en los cargos?
- ✓ ¿Contamos con canales de comunicación fluidos?
- ✓ ¿Tenemos definidas las responsabilidades de cada puesto de trabajo?
- ✓ ¿Quién es la persona que tiene voz y voto en las decisiones más relevantes de la empresa?

Propiedad:

- ✓ ¿Quiénes son los socios y que participación tienen en la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el fin de las utilidades de la empresa?

- ✓ ¿Se realizarán préstamos para aquellos integrantes de la familia que lo soliciten?
- ✓ ¿En el caso de que alguno de los socios se retire, tenemos previsto cuál es el plan de acción a seguir?
- ✓ ¿Se ha pensado en vender la empresa?

Riesgos que corre la empresa si no se planifica la sucesión de la segunda a la tercera generación:

Uno de los principales objetivos que tiene hoy en día Mino Transporte es su trascendencia en el tiempo, para esto es necesario que planifique con antelación el proceso sucesorio.

Años atrás Mino Transporte se enfrentó al pasaje de la primera a la segunda generación, esta resultó exitosa ya que en el lapso de 10 años la empresa incrementa su capital en un 100%, que se traduce en un 10% anual. En un primer momento Mino Transporte cuenta con \$3.600.000, y con el relevo de sus sucesores, la empresa obtiene \$6.600.000. Con el ingreso de la segunda generación la empresa no se estanca, ya que permite el aporte de nuevas ideas, más recursos y la aplicación de una nueva gestión y procesos adaptados a los nuevos tiempos. A lo largo de estos años se observa un gran crecimiento y desarrollo de la empresa; los clientes cada vez son más, por lo que existe un incremento en el volumen de mercaderías, lo que lleva a ampliar la flota de camiones, y generar más puestos de trabajo. Se produce una delegación de tareas y funciones, que requiere la planificación de una nueva área dentro de la empresa, el área de Logística y Mantenimiento. Se contratan consultores externos para incorporar nuevas prácticas en la empresa y avanzar en métodos de gestión y se certificaron las normas ISO 9001.

El ingreso de la tercera generación a la empresa, permite también aumentar el capital para desarrollarse y evolucionar en el mercado. Si esto no sucede la empresa tiene que enfrentarse a diferentes riesgos, que se pueden dividir en riesgos cuantitativos y riesgos cualitativos. Los primeros, se refieren a la pérdida económica que genera a la organización la no planificación de la sucesión, es decir, no se evidencia un incremento en el capital de la empresa y se produce lo que se denomina la descapitalización. Los riesgos cualitativos, son aquellos que hacen que la empresa se estanque y que no funcione de la manera correcta. La

empresa no dispone de recursos humanos formados y capacitados, las estrategias de ventas y mercadotécnica se vuelven obsoletas, se pierde la participación en el mercado, dando lugar a que la empresa pierda su trayectoria de hace 50 años y no logre evolucionar.

En resumen, si la empresa no planea el ingreso de la tercera generación corre el riesgo que desaparezca con las consecuencias económicas que eso conlleva.

Presupuesto:

Para la confección del Protocolo, el consultor externo cuenta con un mes para realizar las entrevistas individuales y grupales, y los debates. Estas se llevan a cabo en la sala de reuniones de la oficina de la empresa, por lo que no se generan gastos.

El costo del proyecto es de \$20.000 el primer mes, ya que aquí el profesional realiza el proceso de recopilación de la información y su posterior análisis.

La implementación del Protocolo le puede llevar años hasta que la empresa se adapte, por esto es que el profesional durante once meses hace un acompañamiento y seguimiento del proyecto. El costo de este servicio es de \$5000 por mes.

Retorno de Inversión:

Cuando Mino Transporte estaba administrada por su dueño y fundador el capital era de \$360.000.000, 10 años después que se produjera el relevo hacia la segunda generación, la empresa incremento su capital en un 100%, es decir en \$6.600.000. Esto equivale a que por año se produjo un aumento del 10% de capital, lo que se traduce en \$300.000, y un incremento mensual de \$25.000. El resultado de este análisis justifica que la utilidad de la empresa por haber realizado el traspaso generacional de la primera a la segunda generación es de \$25.000 mensuales.

Como se detalla, en el primer mes el servicio del consultor externo es de \$20.000, y en los posteriores meses de \$5.000.

Se calcula el ROI, retorno de inversión, que es el rendimiento obtenido de las inversiones de las diferentes acciones de la empresa.

Mes 1: *Utilidad / Inversión * 100 =*

$$25.000 / 20.000 * 100 = 125\%$$

En el Mes 1, el beneficio obtenido es de \$25.000, y el capital invertido es de \$20.000, por lo tanto el retorno de inversión es de 125%.

Mes 2: *Utilidad/ Inversión * 100 =*

$$25.000 / 5000 * 100 = 500 \%$$

En el Mes 2, la utilidad es de \$25.000, y la inversión es de \$5.000, lo que da un retorno de inversión de 500%.

Tanto en el primer mes, donde el consultor realiza las entrevistas y los debates, como en el segundo mes, que representa los once meses posteriores, donde el profesional externo brinda sus servicios de asesoría a la empresa, el beneficio o utilidad obtenida es mayor en relación a la inversión realizada. Por lo tanto poner en marcha el plan de acción es considerado rentable para la empresa, y da lugar a un proceso de sucesión efectivo.

A continuación se desarrollan las propuestas elegidas a fin de cumplir con el objetivo general del trabajo:

- ✓ Bases del Protocolo Familiar
- ✓ Desarrollo de los Órganos de Gobierno
- ✓ Bases del Plan de Sucesión

Bases del Protocolo Familiar

ETAPA 1: “PREAMBULO”

1. Firmantes del Protocolo

El dueño y fundador de la empresa Mino Transporte, Jorge Albino Mino, su esposa Esther Amanda Bruno, junto con los integrantes de la segunda generación, compuesta por Sandra Cristina Mino, Viviana Andrea Mino y Jorge Ariel Mino, se comprometen a poner en marcha y regir los puntos desarrollados en el Protocolo Familiar.

El Protocolo Familiar es un acuerdo entre los miembros de la familia, que va a regular los principios y valores que rigen las relaciones entre familia y empresa.

La finalidad de este documento es asegurar la continuidad de la Empresa Familiar, con limitación de los derechos y deberes de los miembros de la familia empresaria, manteniendo en todo momento la cohesión y armonía familiar.

Los firmantes de este Protocolo se comprometen a cumplir las normas y pautas plasmadas en dicho documento.

Las normas de este Protocolo, se modificaran o actualizaran por voluntad y consenso de la familia.

MINO TRANSPORTE

Mino Transporte es una SRL que realiza servicios de transporte y logística refrigerados para el mercado interno de Argentina y países aledaños.

El origen de la empresa es nacional y comenzó su actividad en 1974 en Argentina y en 1995 desarrolló sus servicios al exterior con énfasis en Brasil y Chile.

ETAPA 2: “SUEÑO DE LA EMPRESA Y FAMILIA”

1. Familiares que integran la empresa

Los tres hijos sucesores; Sandra Cristina Mino, Viviana Andrea Mino y Jorge Ariel Mino; forman parte de la S.R.L de la empresa Mino Transporte: Jorge Ariel, Gerente General de la empresa, Sandra Cristina desempeñando funciones en la parte administrativa, y Viviana Andrea Mino como asesora legal, alquilaron la empresa a

sus padres a través de un contrato de usufructo. Fue así como los tres hijos firmaron el contrato y pasaron a ser socios de Mino Transporte. Jorge Albino y su esposa, Esther Amanda Bruno, siguen siendo los dueños de la empresa.

2. ¿Qué visión tienen de la empresa? ¿A dónde quieren llegar?

Como socios de la empresa Mino Transporte, queremos que la compañía se convierta en un operador logístico, y que siga creciendo como lo vino haciendo los últimos años.

3. Misión, valores y principios de la familia

Misión de la familia

“Continuar los tres hermanos unidos como socios de Mino Transporte para lograr la visión propuesta por la empresa”

Valores y Principios que comparten la familia

Los miembros de la familia consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la empresa, cualquiera que sea el puesto que desempeñen es fundamental para la convivencia tanto en el ámbito familiar como empresarial. Debe existir compromiso por parte de la familia el mantener buenas relaciones entre los integrantes, tomando como principio fundamental la honestidad entre ellos para garantizar la unidad familiar. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella .

4. Formulación Estratégica

Misión de Mino Transporte

“Constituir una empresa que brinde un servicio de alta calidad en logística de productos de alto valor agregado a temperatura controlada en el ámbito Nacional e Internacional, compuesta por un equipo de personas capaces de aprender, actuar con compromiso, conocimiento y colaboración, en un entorno de trabajo que tienda a una adaptación constante a los requerimientos de las industrias y distribuidoras”.

Visión de Mino Transporte

“Ser un operador logístico referente a nivel nacional e internacional, destacado por la calidad en la prestación de sus servicios a temperatura controlada y su adaptación a los cambios del entorno basados en la eficiente gestión de la tecnología y el conocimiento del negocio, constituyéndose como un medio facilitador para industrias y distribuidoras que deseen comercializar con las regiones Centro y Sur de Argentina y países limítrofes”.

Objetivos Estratégicos (3 a 5 años)

Llegar a posicionarse ser reconocida (por cuestiones intangibles: tecnología, recursos humanos, conocimiento del negocio) como una de las diez compañías más importantes del sector, en términos de calidad de servicios, a nivel provincial para el 2020.

Poseer una planta de empleados con altos desempeños de capacidades (proactivos, etc.) y conocimientos medidos por formación formal (universitaria) para el 2017.

Objetivos Tácticos (1 a 3 años)

Por áreas

- Rentabilidad y costos:
 - ▷ Utilizar un Método de Costos conocido y estándar especializado para el sector logístico en Junio de 2015.
 - ▷ Generar relaciones estratégicas con los principales Clientes (Industrias y Mayoristas) y principales proveedores (Consultoras de Informática, de Logísticas, de Comunicación, Imprentas, Gomerías, Ventas de Repuestos, Concesionarias de Camiones, Sistemas de información, asesoría jurídica, etc.) para reducir costos por compra en cantidad, mejoras de financiamiento, etc.
- Incrementar la Rentabilidad por tonelada transportada para Septiembre de 2015.
- ▷ Generar un crecimiento en cuanto al volumen (tn) con un incremento del 10% de la empresa para fines 2016.
- ▷ Promover la facultad de aprendizaje de la organización para el 2015.
- Medición de la productividad (eficiencia):

- ▷ Promover una gestión eficiente y eficaz de todos los recursos humanos, financieros e instalaciones, con monitoreo de costos y maximizando las Ganancias para el 2015.

- Recursos materiales y financieros:
 - ▷ Equipos: mantenimiento adecuado y comprar nuevos equipos para el 2017.
 - ▷ Zona de Transferencia Isaura: acondicionarla ediliciamente, mantener su limpieza y crear cámaras frigoríficas finalizadas para Abril de 2015.

- Recursos Humanos:
 - ▷ Monitorear y acompañar el Desempeño, actitud y desarrollo de los trabajadores.
 - ▷ Desarrollar el perfil de líderes dentro de la empresa.
 - ▷ Desarrollar un modelo de gestión que incentive el trabajo en grupo y el buen clima laboral y castigue las prácticas nocivas.

- Innovaciones de procesos para el 2015 (incorporar tecnología Cross Docking para carga y descarga) y la distribución en Neuquén.

- Innovación administrativa: Implementar internamente un sistema de gestión en el 2015, con fuerte vinculación a programas informáticos y a la digitalización de la información.

- Desarrollo del Departamento gerencial: encargado de Compras/Finanzas, Contabilidad, Recursos humanos (reclutamiento, capacitación, desarrollo, remuneración y motivación, entre otros), Unidad de información estratégica, Capacitación.

- Mercadotecnia (Marketing y comunicación):
 - ▷ Generar un departamento de ventas de los servicios de la organización e incorporar la Comercialización de productos para Enero de 2015,
 - ▷ Generar relaciones estratégicas con empresas medianas y grandes de alimentos congelados en 2014, que den la escala para las transformaciones que se pretenden en la empresa.

- ▷ Realizar un cambio de imagen en la empresa vinculado con fuertes medidas Publicitarias, en virtud de que sea sinónimo y referente de Alta tecnología, Precios muy competitivos y de alta Calidad para el 2015.
- ▷ Incrementar un 20% la carga transportada para fines de 2015.
- Desarrollo del Departamento de Mantenimiento para el 2016.

Valores de Mino Transporte:

- ◆ RESPETO: comprendemos y aceptamos las opiniones, ambiciones y formas de ser de nuestros compañeros, clientes, aliados y proveedores, aunque no las compartamos.
- ◆ COLABORACIÓN Y COMPROMISO CON LOS CLIENTES: estamos refiriéndonos al involucramiento de todos los miembros de nuestra organización con todos los procesos de interacción con el cliente o “momentos de verdad”.
- ◆ PERSONAL DE LA EMPRESA: entendiendo que son el activo más valioso que la organización posee, mejorar la Calidad de vida de los empleados, generando un ambiente agradable para sus desempeños y realización. Incentivar el desarrollo de personas responsables en la conducción de vehículos de carga, maximizando la seguridad propia y del prójimo.
- ◆ TRABAJO Y APRENDIZAJE EN EQUIPO. Incrementar las capacidades intelectuales y espirituales de los seres humanos que integran directa e indirectamente la empresa. Se estimula el trabajo en equipo capaz de construir verdaderas alianzas de valor que impulsen el logro de los objetivos de todos los involucrados.
- ◆ EXCELENCIA OPERATIVA. Acompañar la Mejora continua, buscando la excelencia enfocada en satisfacer las necesidades del cliente y la Calidad de los servicios.

- ◆ **INNOVACIÓN, FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN:** fomentamos e impulsamos en nuestro personal la innovación, la flexibilidad y la adaptación con la finalidad de responder de manera anticipada y acertada a las exigencias del mercado.
- ◆ **RESPONSABILIDAD:** Capacidad de compromiso o de cuidado de una persona consigo misma y con todo lo de alrededor. Velocidad en ruta y ciudades, cuidado de la mercadería, medio ambiente, horarios de carga y descarga.
- ◆ **HONESTIDAD:** capacidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. En el trato con los clientes, con nuestros pares y demás partes interesadas.
- ◆ **VERACIDAD:** capacidad para decir siempre la verdad y ser sincero y de buena fé.

Políticas de los procesos:

Como Política de Calidad:

Prestar un servicio de Calidad no solo nos permite satisfacer plenamente a nuestros Clientes, sino también ser referente en el mercado a través de la aplicación eficaz de nuestros procesos y la mejora continua.

Mino Transporte es una organización que se adapta a las exigencias y cambios que se llevan a cabo en el mercado, observado por ejemplo con la implementación de las Normas ISO 9001 de gestión y la creación de un manual de calidad.

Como Política de Compras:

Nuestros proveedores deben ser elegidos por su capacitación, formación y conocimiento técnico de los bienes y servicios, que permita la transferencia de información técnica, potenciando el uso eficaz y eficiente, como su cuidado y mantenimientos preventivos.

Como Política Comercial:

Dedicarnos a transportar cargas a nivel nacional e internacional que denominamos delicadas por su condición o cualidad de perecederos, sensibles a la manipulación, alto valor nominal u otras características que requiera un manejo especializado y comprometido.

Como Políticas de Recursos Humanos:

Estamos convencidos de que las personas son el factor estratégico diferencial de una organización. Nuestro mayor esfuerzo debe enfocarse en la formación continua en mejoras de actitudes y valores personales, que fomenten el crecimiento individual y alcancen la autorrealización. Esto permitirá recursos humanos abiertos a la excelencia, al trabajo en equipo, al compromiso hacia los intereses de otras partes interesadas y a contribuir en la construcción de un país ordenado y eficiente.

Como políticas de Mantenimiento:

Nuestra política es la de tomar acciones preventivas aumentando la seguridad de los conductores y de la comunidad; minimizando las paradas no programadas que ocasionan demoras en el cumplimiento de los tiempos requeridos por el cliente e incrementan los costos de reparación.

5. ¿Cuál es el sueño como miembro de la familia que quieren alcanzar con la empresa?

Los miembros de la familia quieren lograr la continuidad y la adaptación a los nuevos desafíos generacionales.

Además tienen como sueño el día de mañana, poder tener un edificio e instalaciones propias para la administración, logística y distribución de la empresa.

6. ¿Qué modelo de empresa quieren construir?

Una empresa que brinde servicios de logística a nivel nacional e internacional bajo la forma jurídica de una S.R.L (sociedad de responsabilidad limitada).

7. ¿Cuál es el destino de la empresa, la profesionalización o una empresa dirigida por familiares?

Se quiere lograr la profesionalización de la empresa. Se espera que Mino Transporte sea una empresa dirigida por profesionales, que pueden ser de la familia y/o externos contratados por ella.

8. Familiares que trabajan actualmente en la empresa

En este momento Jorge Ariel Mino es el Gerente General de la empresa, y Sandra Cristina Mino se encuentra trabajando en la parte administrativa. Viviana Andrea Mino, no cumple ningún cargo específico en la empresa, pero se encarga de las cuestiones legales. Jorge Albino, el dueño, cumple un papel de asesor dada su experiencia en el rubro.

ETAPA 3: “GOBIERNO DE LA FAMILIA Y EMPRESA”

Formación de Consejo Familiar, Junta General de Accionistas, Consejo de administración

Consejo Familiar

1. Requisitos para ser miembro del consejo familiar

La presidencia deberá recaer en el miembro de la familia más respetado o en el fundador de la empresa. El secretario deberá ser alguien, que en primer lugar tenga una buena relación con quien ocupe el cargo de presidente, y que además también sea respetado por todos los integrantes de la familia, y tenga un buen trato con ellos.

2. Duración del periodo de consejeros

Se estima que la duración tanto del cargo del presidente como del secretario, será hasta que ellos decidan retirarse, o que por algún motivo se los despoje del cargo.

3. Misión que tiene el Consejo Familiar

“Tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y el respeto entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa”

4. Funciones y actividades del Consejo de Familia

- ✓ Materializar la misión que desde el punto de vista de la familia tiene la empresa
- ✓ Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia emprendedora
- ✓ Establecer y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro
- ✓ Evitar conflictos familiares y, en su caso, ayudar a solucionarlos
- ✓ Comunicar y promover la visión familiar y empresarial
- ✓ Transmitir el proyecto empresarial
- ✓ Canalizar toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales
- ✓ Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa y protegerla de las interferencias familiares
- ✓ Constituir el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- ✓ Potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa
- ✓ Organizar actividades y celebraciones de la familia
- ✓ Velar por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar.

5. ¿Cómo se llevara a cabo la adopción de acuerdos?

Los acuerdos se llevarán a cabo bajo un sistema democrático, a través del dialogo y manteniendo siempre una postura de respeto. En caso de no llegar a un acuerdo, será el presidente quien tenga la última palabra.

6. Reuniones del Consejo Familiar

Sus reuniones formales deben ser anuales, y en caso de excepción, cuando los miembros lo dispongan. El lugar será en las instalaciones de la empresa o en donde los miembros lo dispongan.

Consejo de Administración

1. Requisitos para ser miembro del Consejo de Administración

Para constituir el Consejo de Administración se deberá tener un cargo en la empresa que se relacione con el tipo de actividades que deberá llevar a cabo este órgano. Como son los puestos del nivel gerencial.

Al tratarse de una empresa familiar pequeña, el cargo de consejero de administración va a coincidir con quien se encuentre en la gerencia en ese momento. Será necesario que otra persona de la familia, capacitada en las funciones que le competen al órgano, también integre el consejo de administración.

2. Duración del periodo de consejeros

El periodo de consejeros de administración, será hasta que los integrantes decidan retirarse, o que por algún motivo se los despoje del cargo.

3. Misión del Consejo de Administración

“El Consejo de Administración ha de representar los intereses de los accionistas y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. Ha de observar el rendimiento de la empresa, sin perder de vista la cohesión familiar. Debe equilibrar los intereses de la empresa y los deseos de la familia propietaria, para generar confianza y honestidad entre los miembros e impulsar una cultura amigable. Además debe ocuparse de la estrategia de la empresa, en cuanto a su visión, misión, y valores”

4. Funciones y actividades que se encargara el Consejo de Administración

- ✓ Definir la estrategia corporativa
- ✓ Liderar la empresa al máximo nivel
- ✓ Responder ante accionistas y terceros
- ✓ Supervisar la gestión de la empresa
- ✓ Aprobar de las estrategias generales de la compañía
- ✓ Controlar ejecución y consecución de los objetivos estratégicos

- ✓ Establecer y controlar los presupuestos de la compañía y sus proyecciones financieras
- ✓ Tomar decisiones sobre inversiones importantes o enajenación de activos.
- ✓ Orientar la estrategia de la compañía
- ✓ Servir de enlace con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familia
- ✓ Determinar de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados, el resto de grupos de interés y la opinión pública
- ✓ Nombramiento, política de retribución y destitución de los más altos directivos de la sociedad
- ✓ Apoyar los órganos de gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia
- ✓ Tomar decisiones acerca el otorgamiento de préstamos y garantías a los miembros de la familia
- ✓ Determinar el destino de las ganancias de la empresa

5. ¿Cómo se llevara a cabo la adopción de acuerdos?

Serán los consejeros de administración, a través del dialogo y manteniendo siempre una postura de respeto, quienes tomaran las decisiones que le conciernen al consejo. En caso de no llegar a un acuerdo, será quien se encuentre en la gerencia quien tenga la última palabra.

6. Reuniones del Consejo de Administración

Sus reuniones deben ser semestrales, se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa.

Junta General de Accionistas

1. Requisitos para ser miembro de la Asamblea de Accionista

La Asamblea de Socios se conforma por aquellas personas que sean propietarias de la cuota social de la empresa.

2. Duración del periodo de consejeros

Serán consejeros hasta que ya no sean propietarios de las cuotas sociales que conforman la empresa.

3. Misión de la Asamblea de Accionistas

“Es el órgano de gobierno de la propiedad de una empresa y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de la marcha de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas. Es el órgano a través del cual el conjunto de los accionistas ejerce su soberanía para decidir sobre asuntos de gran relevancia para la empresa”

4. Funciones y actividades que se encargara la Asamblea

- ✓ Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el director general
- ✓ Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el consejo de administración
- ✓ Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos
- ✓ Tomar decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución de capital suscrito o autorizado y de cualquier reforma de los estatutos sociales
- ✓ Velar por la presentación y (en su caso) aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por los administradores

5. ¿Cómo se llevara a cabo la adopción de acuerdos?

Serán los socios, a través del diálogo y manteniendo siempre una postura de respeto, quienes tomaran las decisiones que le conciernen al consejo. En caso de no llegar a un acuerdo, se realizara una votación. Y en caso de empate se designará a un consultor externo a los fines de que medie entre las partes.

6. Lugar y días en que se reunirá la asamblea de accionista

Sus reuniones deben ser semestrales y se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa. El día designado será los martes de la última semana del semestre.

ETAPA 4: “CONDICIONES DE INGRESO DE FAMILIARES DIRECTOS Y POLITICOS A LA EMPRESA”**1. Condiciones de incorporación de los miembros directos y políticos de la familia a la empresa**

Para que un miembro de la Familia directo o político pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- Sexo indistinto
- Ser mayor de 18 años de edad
- Deberá manifestar su vocación clara de trabajar en la empresa
- Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan
- Deberá existir un puesto vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta a juicio del Consejo de Administración.
- Debe ser capaz de desenvolverse en la función que le corresponde
- No debe entorpecer la relación familia-empresa
- Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes que no cumplan con los requisitos señalados en este apartado.

Sera el Consejo de Administración quien evalué el perfil de cada candidato para ingresar a la empresa.

2. Número mínimo y máximo de integrantes directos y políticos dentro de la empresa

Va a depender de la necesidad de la empresa en ese momento, así como de su desarrollo y evolución.

ETAPA 5: “REQUISITOS PARA OCUPAR PUESTOS JERARQUICOS”

1. ¿Quiénes pueden ocupar puestos jerárquicos?

Podrán ocupar puestos jerárquicos miembros de la familia y/u otros profesionales que cumplan con las condiciones y requisitos estipulados.

2. Requisitos y condiciones que deben cumplir para ocupar dicho puesto

- Sexo indistinto
- Ser mayor de 30 años de edad
- Deberán manifestar su vocación clara de trabajar en la empresa
- Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica de grado
- Contar con una experiencia previa de trabajo de no menos de dos años
- Capaz de desenvolverse en la función que le corresponde
- Tener las competencias y aptitudes necesarias para el puesto en cuestión
- Estar en constante desarrollo profesional
- No entorpecer la relación familia-empresa
- Se dará prioridad a quienes trabajen en esta empresa. A efectos de la selección de los gerentes se considerará la antigüedad en la misma, la experiencia en el área de que se trate, la capacitación profesional realizada y la capacidad personal de cada uno.
- Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes que no cumplan con los requisitos señalados en este apartado.

Sera el Consejo de Administración quien evalué el perfil de cada candidato para ingresar a la empresa.

3. Como se va a definir la remuneración de los puestos altos en la empresa

Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

La remuneración de los puestos jerárquicos será establecida por los miembros del Consejo de Administración.

ETAPA 6: “POLITICA DE REMUNERACIONES Y COMPESACIONES A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJEN EN LA EMPRESA”

1. Criterio para otorgar la retribución de los miembros de la familia en la empresa

Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán un sueldo acorde con lo establecido por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Es el Consejo de Administración quien se encargara de fijar los sueldos de los miembros de la familia que trabajen en la empresa.

2. Distribución de Dividendos, garantías y prestamos de la empresa hacia los miembros de la familia

Los créditos y reparto de dividendos de los miembros de la familia van a depender de los fondos disponibles del motivo por el cual se solicita el préstamo. La decisión del otorgamiento la tomará el Consejo de Administración.

3. Beneficios que reciben los miembros de la familia por trabajar en la empresa

No se darán beneficios extras del sueldo percibido y pactado.

ETAPA 7: “SISTEMA DE COMUNICACIÓN”**1. Comunicación entre los órganos de gobierno**

Los órganos de gobierno se reunirán cuando sea necesario tomar decisiones que impliquen la participación de los tres órganos, familia, empresa y propiedad.

Se aconseja que se realice una reunión mensual con la participación de los miembros que presiden cada órgano de gobierno.

2. Quienes tendrán voz en la toma de decisiones

Las decisiones se adoptaran por consenso. En caso de no llegar a un acuerdo, será el presidente o socio gerente, quien tendrá la última palabra.

ETAPA 8: “CRITERIOS DE COMPORTAMIENTOS DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN Y PARA CON LA EMPRESA”**1. Definir si los miembros de la familia que no trabajen en la empresa pueden participar en las decisiones que se tomen**

Serán solo los socios junto con el dueño y su esposa, quienes tomaran las decisiones de la empresa. Quienes no cumplan funciones en la empresa, no podrán intervenir en la toma de decisiones. Solo se tendrán en cuenta alguna sugerencia o consejo por parte de ellos.

ETAPA 9: “CRITERIO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS”**1. En el caso que se produzca conflictos en el marco de la empresa, cuál será el procedimiento para su resolución**

En caso de que se produzcan conflictos en el ámbito empresarial, se buscara el consenso a través del dialogo. Siempre teniendo en cuenta tanto los valores y principios de la familia como de la empresa.

ETAPA 10: “CRITERIOS PARA LAS DECISIONES QUE IMPLIQUEN RIESGO PATRIMONIAL PARA LA EMPRESA Y LA FAMILIA”**1. Quienes serán los encargados de tomar las decisiones que impliquen cuestiones patrimoniales.**

Serán los dueños junto con los accionistas y socios quienes tomaran las decisiones

relacionadas con el patrimonio de la empresa. Las decisiones se adoptaran buscando el mayor grado de consenso posible sobre la base de información relevante que permita elegir la mejor alternativa. En caso de no llegar a un acuerdo, la opinión del dueño y su esposa será la última palabra.

ETAPA 11: “CREACION DE FONDOS ESPECIALES CON DESTINOS PRECISOS”

1. Destino de las ganancias de la empresa

Las ganancias de la empresa se utilizarán para reinvertir en la misma y tener un fondo de reserva cuyo monto deberá ser igual o mayor a la depreciación de los bienes. Lo que excede de dicho monto, el consejo de Administración podrá tomar la decisión de distribuirlo entre los socios.

**Bases para
implementar el Plan
de Sucesión de la
“Sociedad de
Hermanos” al
“Consortio de
Primos”**

El Proceso de Sucesión está a cargo del Consejo de Familia. Es el órgano que se encarga de llevar a cabo el proceso cuando los miembros de la familia deban ingresar a la empresa. La sucesión es encarada desde el inicio de la empresa, ya que es un proceso necesario que debe ser gestionado como parte del negocio. La sucesión está liderada por el Consejo de Familia, quien debe poner en práctica y cumplir las seis etapas del proceso. A su vez recibe la ayuda del Consejo de Administración, quien realiza los aportes necesarios para seleccionar y evaluar a los candidatos idóneos para ingresar a la empresa.

Para que la sucesión se desarrolle de manera exitosa es necesario que todo el personal de la empresa se encuentre involucrado en el proceso, haciéndolos participe de la elección y preparación del sucesor. De esta manera el personal se sentirá tenido en cuenta y disminuirá la incertidumbre que todo plan de sucesión conlleva.

Etapas 1: “Diagnostico de la empresa”

Se procederá a realizar un análisis de la estructura de la empresa, para conocer la situación de la misma, sus fortalezas y debilidades, sus colaboradores, la relación de estos para con la empresa, y en qué momento generacional se encuentra.

Se realizaran reuniones grupales, con todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, y se decidirá cuál es el momento adecuado para el ingreso de la tercera generación a la empresa.

Etapas 2: “Decisión de incorporar a la tercera generación a la empresa”

En esta instancia ya se ha evaluado la situación de la empresa, y se ha optado por incorporar miembros del Consorcio de Primos a la empresa. Se procederá a informar a los miembros de la familia sobre el proceso de sucesión, sus aspectos y beneficios, así como las necesidades de la empresa en ese momento.

Etapas 3: “Identificación y evaluación de los candidatos”

Se dará a conocer cuál es el perfil que deberá tener el candidato para ingresar a la empresa. Para la incorporación de un miembro de la familia a la empresa, primero deberá

cumplir con los requisitos de ingreso de familiares expuestos en el Protocolo Familiar, que son los siguientes:

- Sexo indistinto
- Ser mayor de 18 años de edad
- Deberá manifestar su vocación clara de trabajar en la empresa
- Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan
- Deberá existir un puesto vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta a juicio del Consejo de Administración.
- Debe ser capaz de desenvolverse en la función que le corresponde
- No debe entorpecer la relación familia-empresa
- Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes que no cumplan con los requisitos señalados en este apartado.

Luego se realizara un análisis entre los postulantes, para luego seleccionar a uno de ellos.

Etapa 4: “Entrenamiento y preparación de los sucesores”

En esta instancia del proceso, los sucesores deberán capacitarse y adquirir las funciones y responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo.

Las capacitaciones estarán dirigidas a preparar al sucesor en los siguientes puntos:

- ▷ Historia de la empresa
- ▷ Misión, Visión y Valores de la empresa
- ▷ Conocimiento del rubro
- ▷ Tareas y funciones correspondientes al puesto de trabajo

Etapa 5: “Ejecución”

Los sucesores ingresaran a la empresa, y cumplirán con las tareas y funciones que se les designo.

Etapa 6: “Evaluación”

Luego de la incorporación de los sucesores, se realizarán evaluaciones para medir el desempeño, y así poder conocer cuáles son los puntos en los que se debe seguir mejorando.

Conclusiones finales:

A lo largo del trabajo se analiza la situación actual de Mino Transporte en relación a su continuidad y trascendencia en el mercado. Mino Transporte es una S.R.L que realiza servicios de transporte y logística refrigerados para el mercado interno de Argentina y países aledaños. Se trata de una Pyme Familiar, con 50 años de experiencia en el mercado. El gran deseo por parte de sus propietarios es que la empresa se convierta en el operador logístico referente a nivel nacional e internacional. Actualmente es la segunda generación quien está en el gobierno de la empresa, y se espera que en un futuro la tercera generación, es decir, el Consorcio de Primos tome el cargo.

Al analizar la situación de la empresa, sus fortalezas y debilidades en las tres dimensiones: Empresa, Propiedad y Familia se determina que los propietarios de Mino Transporte asumen la realidad problemática, y están comprometidos e interesados con el propósito de la familia y con la continuidad de la empresa. Es por esto que se decide llevar adelante planes de acción a fin de responder a la problemática planteada por la organización. Se propone reestructurar la empresa con la ejecución del Proceso de Sucesión y la posterior implementación del Protocolo Familiar. Con la puesta en marcha de estas dos acciones, la empresa encuentra el camino hacia una transición ordenada, exitosa y sin conflictos hacia la tercera generación, garantizando la trascendencia del negocio y la armonía familiar.

Con la confección del Protocolo Familiar se logra una suerte de acuerdo entre los miembros de la familia empresaria donde se elaboran códigos y normas para prevenir situaciones conflictivas en el marco de la empresa. Se analizan temas de interés como, el ingreso de familiares a la empresa, las políticas de retribución, la creación de los órganos de gobierno, el destino de las utilidades, criterios de resolución de conflictos, sistemas de comunicación, entre los más importantes.

El Protocolo es el comienzo de un largo proceso hacia la profesionalización de la empresa, es el mejor legado a las generaciones futuras que tendrán que seguir adelante con el proyecto.

Lo que se hace hoy es lo que condiciona el futuro de la organización, por lo tanto si se decide que la empresa sea administrada y gobernada por la familia hay que sostener ese pensamiento para que se pase de generación en generación conservando los principios y valores del fundador.

Recomendaciones:

Se plantean las siguientes recomendaciones y sugerencias para sustentar la implementación del Protocolo Familiar y poner en marcha el proceso de Sucesión:

- Profesionalizar la empresa a través de la aplicación del Protocolo Familiar.
- Incorporar los principios del Protocolo Familiar para fundador, sucesores y miembros familiares delimitando sus funciones y elaborando políticas y visión a largo plazo.
- Aplicar un estatuto que regule las acciones del sistema familia y sistema empresa.
- Planear con antelación el proceso de Sucesión de la segunda a la tercera generación.
- Implementar los Órganos de Gobierno para la gestión de la Empresa, Propiedad y Familia.
- Aplicar los indicadores de seguimiento de los planes propuestos para profesionalizar la empresa.
- Crear un área de Recursos Humanos encargada principalmente de reclutar y seleccionar a los colaboradores de la empresa, realizar el seguimiento del nuevo personal, confeccionar las evaluaciones de desempeño y gestionar los servicios sociales.
- Fidelizar los Recursos Humanos internos mediante planes de carrera y crecimiento profesional.
- Implementar campañas para promover la cultura organizacional.
- Diseñar proyectos para trabajar con las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa hoy en día.

Bibliografía

- ❖ Alladio Marcos “Los Órganos de Gobierno en las Empresas Familiares”
- ❖ Alterini. 25 de Febrero 2013. Protocolo de Empresas Familiares. Buenos Aires, Argentina. La Ley.
Recuperado de [http:// www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2013/02/La-Ley_por-CMSandoval.pdf](http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2013/02/La-Ley_por-CMSandoval.pdf). 10 de Abril del 2015.
- ❖ Álvarez de Linera, La Importancia de la continuidad de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/05/17/la-importancia-de-la-continuidad-de-la-empresa-familiar>. 10 de Abril del 2015.
- ❖ Arnoldo Araya. Agosto 2012. El proceso de sucesión de la empresa familiar y su impacto en la organización.
Recuperado de [https:// dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf). Extraído el 22 de Junio del 2015.
- ❖ Belaustetigoita Imanol “Empresas Familiares. Dinámica, Equilibrio y Consolidación” ED Mc Graw Hill 1era Edición México 2004.
- ❖ Blog Consultores OC, Recuperado de <http://www.consultoresoc.com.mx/blog/organos-de-gobierno-de-las-empresas-familiares> 5 de Mayo del 2015.
- ❖ El Consejo de Administración ¿Qué es y cuáles son sus funciones? Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion--que-es-y-cuales-son-sus-funciones>. 22 de Febrero del 2016.
- ❖ El Consejo de Administración. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>. 22 de Febrero del 2016
- ❖ Ernesto G Niethhardt. Febrero 2012. ¿Cuál es el ritmo de la empresa familiar en América Latina. Recuperado de <http://www.tuempresafamiliar.com> 12 de Mayo del 2015.
- ❖ Gallego Domínguez. 2012. La Empresa Familiar, su concepto y delimitación jurídica. Recuperada de [http:// www.uco.es](http://www.uco.es) 5 de Mayo del 2015.
- ❖ González, R. 2010 La continuidad de la empresa familiar. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLIII 401-410 / ISSN: 1133-3677 13 de Mayo del 2015.

- ❖ Grandes Pymes Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/10/28/dr-cpn-fernando-weimberg-especialista-en-planificacion-financiera-personal-en-empresa-familia-miembro-del-instituto-de-planificacion-financiera-del-caps-ver-todos-los-articulos-conta/> 13 de Mayo del 2015.
- ❖ Ivan Lansberg, “Los Sucesores en la Empresa Familiar”, ED Granica S.A, Edición Original, Buenos Aires, Argentina 2000.
- ❖ Jon Martínez Echezarraga “Empresas Familiares: Reto al destino” Ed. Granica S.A 2011.
- ❖ La Alta Gerencia en una Empresa Familiar. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6753/La-Alta-Gerencia-En-Una-Empresa-Familiar>. 22 de Febrero del 2016.
- ❖ Macías Ramírez y Ramírez Ospina. Julio. Diciembre 2011. Sucesión en Empresas Familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/15/art8.pdf> 3 de Mayo del 2015.
- ❖ Newsletter. 2006. Recuperado de <http://blog.iese.edu/in-family-business/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/> 7 de Abril del 2015.
- ❖ Paco Rabadán, 2013. La Organización de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/la-organizacion-de-la-empresa-familiar>. 23 de Febrero del 2016
- ❖ Peter Leach, “La Empresa Familiar”, ED Granica S.A, Edición Original, Buenos Aires, Argentina 1993.
- ❖ Revista Nueva, Management, Agosto 2012. 10 de Abril del 2015.
- ❖ Richard Branson: sus secretos para emprender. 2012. Recuperado de <http://globeconsulting.com.ar/blog/?paged=2>. 10 de Abril del 2015.
- ❖ Roberto Bazán, Materia Empresas Familiares
- ❖ Salles Sainz. 2013. Modelo de los tres círculos. Recuperada de <http://www.ssgt.com.mx>) 10 de Abril del 2015.
- ❖ Santiago Antognolli. 2012. Como diseñar la estructura y las formas de Gobierno.

- ❖ Trissa Strategy Consulting, Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion--que-es-y-cuales-son-sus-funciones-> 3 de Mayo del 2015.

5-ANEXOS

Tabla 2

Cuadro de Niveles de Observación

Niveles de Observación	Factores a considerar	Observaciones	Fuentes
NIVEL 1	Razón Social	Mino Transporte	Gerente general
	Actividad Principal	Servicio de transporte y logística	Gerente general
	CUIT	20-065-96791-0	Gerente general
	País, Provincia, Ciudad	Argentina, Córdoba, Villa María	Gerente general
	Domicilio Legal	Pringles 178	Gerente general
	Domicilio Administrativo	Muller y Catamarca	Gerente general
	Ubicación del centro de transferencia	Isaura	Gerente general
	Tipo de Organización	Unipersonal Privada	Gerente general
	Año de iniciación	1974	Gerente general
	Misión, Visión, Valores	Bien definido	Gerente general
	Estructura Organizacional	3 niveles jerárquicos	Gerente general
	Convenio Colectivo de Trabajo	Federación Nacional de trabajadores camioneros y obreros del transporte autónomos de carga, logística y servicios	Gerente general
	Proyectos a implementar	Plan de Sucesión y Protocolo Familiar	Gerente general
Pág. Web	www.minotransporte.com.ar	Gerente general	

Niveles de Observación	Factores a considerar	Observaciones	Fuente
Subnivel 1 Actividades de Gestión de Personas	Cantidad de empleados	13 directos, 5 indirectos	Gerente General
	Manual de puestos	Tareas y funciones plasmadas en el manual de puestos	Gerente General
	Actividad de Capacitación	Programadas para 2015. Dirigidas a los tres niveles	Gerente General
	Clima laboral en áreas intermedias	Muy Bueno	Gerente General
	Clima Laboral en sector de operaciones	Regular	Gerente General
	Evaluación de desempeño	Comienzan en 2015	Gerente General
	Forma de aplicación de sanciones	Suspensiones	Gerente General
	Auditorias de gestión de personas	Comienzan en 2015	Gerente General
Niveles de Observación	Factores a considerar	Observaciones	Fuente
Nivel 2	Clientes	Industrias Lácteas, Cayelac, Elcor S.A, Lácteos Pozo del Molle, Lácteos TioPujio, Manfrey, Marcotegui, Luis Molfino, Punta del Agua, Savaz	Gerente General
	Proveedores	Petrobras, Michelin, Scania, Volvo, Bonano, Carrocerías El Tero	Gerente General
	Canales de Ventas Nacionales	Córdoba, Bahía Blanca, Villa Regina y Neuquén	Gerente General
	Canales de Ventas Internacionales	Brasil y Chile	Gerente General

Entrevista al dueño y fundador

Jorge Albino Mino

1. Como sabemos, usted ya no está trabajando en la empresa, pero cumple un papel de asesor. ¿Cuáles son las tareas que realiza como asesor?

Cuando hay que hacer alguna inversión, o un proyecto nuevo como el que se está haciendo (cámara frigorífica y el depósito para hacer una logística y distribución), me preguntan a mi como se podría encarar el tema. Los apoyo en todo sentido y si hay algo que puedo aportar para mejorar la idea lo apporto.

2. ¿Está conforme con las tareas que le toca realizar? ¿Piensa que podría ser útil para otras tareas?

Yo estoy muy conforme como se está llevando el transporte. Todavía me siento capacitado para estar en la empresa, pero mi edad en estos tiempos por ahí no concuerda con las ideas. Pero apoyo todas las ideas nuevas que ellos puedan aportar.

3. ¿Quiere seguir participando en la empresa con el cargo de asesor o considera que debe dejar que la empresa funcione en manos de sus sucesores?

La empresa debe funcionar en manos de los sucesores.

4. ¿Cómo ve a la empresa sin estar trabajando en la misma? ¿Cree que está yendo por buen camino o habría que cambiar la dirección?

Va por mejor camino que cuando yo la dirija, el crecimiento se nota día a día.

5. ¿Detecta alguna falencia o necesidad en la empresa?

Cuando yo era chofer era muy distinto el trabajo de lo que es hoy. Actualmente no responden de la misma forma con toda la tecnología.

6. ¿Está conforme como su hijo está al mando de la empresa? ¿Cree que debería mejorar o cambiar en algún aspecto?

Si estoy conforme y creo que permanentemente va cambiando cada vez que va adquiriendo experiencia. Va mejorando la empresa día a día, siempre se le va poniendo algo nuevo.

7. Con respecto a la toma de decisiones, ¿Cree que tiene que seguir estando centralizada en el Director General (su hijo), o debería hacer partícipe a los demás sucesores?

Si las decisiones que tiene que tomar el director de la empresa son grandes, como asesor de la empresa me gustaría que antes de tomar una decisión de esa magnitud, como por ejemplo la compra de un camión se consulte entre todos por si el día de mañana algo sale mal la decisión fue tomada por todos.

8. ¿Existe compromiso e interés por parte de los hijos sucesores para dar continuidad a la empresa?

A una de mis hijas no la veo muy interesada, y Sandra que está trabajando en la empresa no se la idea que pueda tener ella. Tengo más esperanza en los nietos que en los hijos.

9. ¿Siente que los sucesores comparten una visión clara del negocio?

Yo creo que no, falta pulir muchas cosas, que se reúnan más entre ellos, una vez que la S.L.R está constituida voy a proponer que se reúnen todos los meses y se deliberen las cosas, para que los tres estén comprometidos con lo que está haciendo. La empresa no da para mantener a tres jefes, para eso habría que tener más camiones. Hay que dedicarle tiempo, no hay sábado, domingo, fin de semana largo, es un trabajo que requiere mucha dedicación. Porque así se hizo la empresa y así fue creciendo.

10. ¿Le gustaría que sus nietos, bisnietos y demás generaciones puedan tener un lugar en la empresa?

Es lo que más quiero.

11. ¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?

Mientras que yo y mi esposa continuemos en vida la empresa sigue siendo nuestra, la dejamos en manos de nuestros hijos porque tienen más sabiduría, hay otras cosas que en la época de uno no existían y ahora hay que perfeccionarse por ese lado.

La familia no se mete para nada, trata de aportar y ayudar al director a hacer las reformas que hacen falta.

12. ¿Es importante la historia familiar para la empresa? ¿Qué valores y principios se comparten tanto en el ámbito familiar como empresarial?

Esta es una empresa de 51 años, mi esposa siempre me apoyo en todo. Después vinieron mis hijos y en aquellos tiempos han sufrido la falta del padre que estaban siempre en la ruta y será por eso que han visto el sacrificio que hemos hecho que hoy están compenetrados con todo el seguimiento de la empresa y tratar de hacer lo más que se pueda

y desacuerdo a los tiempos que están corriendo ahora como se puede crecer que es muy difícil.

**13. ¿Se producen conflictos familiares? ¿Son llevados al ámbito de la empresa?
¿Cómo se resuelven?**

No existen problemas familiares, nuestra familia gracias a dios es toda muy unida y no hay conflicto como para llevarlo a la empresa.

14. ¿Existe un mecanismo planteado de resolución de conflictos?

No existen conflictos.

15. ¿Cómo ve a la empresa de acá a 10 años? ¿Cree que sus hijos y nietos logran sobrevivir al traspaso de las generaciones?

Yo tengo fe que sí, de acá a 10 años primero habría que ver que va a pasar con el país, pero nosotros vamos a seguir juntos, unidos y perseverantes para que la empresa continúe. Es una empresa que tiene cada día más clientes, con 50 años de experiencia y la vamos a pelear hasta las últimas consecuencias para que siga creciendo.

16. Respecto a la sucesión que nos compete, de la segunda a la tercera generación ¿Cuál cree que debería ser la política de contratación de parientes?

El que quiera seguir adelante con la empresa y quiera ser jefe o gerente de la empresa y tomar decisiones tiene que primero empezar de abajo, que la palpe a la empresa para ver si le gusta lo que va hacer y las decisiones que va a ir tomando. Son muy chicos los nietos todavía para saber qué es lo que quieren hacer.

17. ¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?

Si se puede pero siempre en unión y que sea gente que le guste. El trabajo se triunfa cuando le gusta.

18. En el caso de los profesionales ajenos a la familia, ¿Podrán ocupar puestos jerárquicos?

Si se está preparando para eso. Para que lo acompañe a mi hijo, y que pueda delegar las funciones. Se está capacitando a la gente para logística, distribución, y el mantenimiento de las unidades.

19. ¿Qué se debería exigir si algún miembro de la familia quiere ocupar el puesto más alto de la empresa?

La capacidad, que demuestren que son mejor que lo que está haciendo en este momento Jorge para entonces poder hacerse cargo.

20. ¿Existe igualdad de oportunidades para los integrantes de la familia de pertenecer a la empresa?

Si yo tengo fe que sí, que todo sea igual y que no llegue a una pelea familiar. Pero no va a ser fácil.

21. ¿La familia se reúne periódicamente para tratar temas de la empresa?

No, yo quiero que los integrantes de la S.R.L se reúnan más seguido o con migo para ver cómo va todo. Que se reúnan todos los meses un día y hacer un seguimiento del mes.

22. ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías y prestamos familiares?

No porque no está en condiciones de eso por la inversiones que se está haciendo.

23. ¿Existe un código de conducta familiar y empresarial que delimite el modo de accionar?

Está separada la empresa de familia, la familia va hacer cosas de familia, se reúne para cosas familiares y la empresa es la empresa porque si se mezclan los tantos vienen los problemas.

24. ¿Cuál es el criterio para establecer los salarios de los miembros de la familia?

Jorge que es la cabeza de la empresa, él se le ha asignado un porcentaje de los fletes netos que hace la empresa en el mes, si él consigue más fletes para la empresa más plata va a ganar y si deja caer la empresa se le va a caer el sueldo del también. Viviana por ahora no participa en la empresa. Y Sandra a medida que va aprendiendo el suelo se ira pactando con el gerente.

Entrevista a los sucesores (hijos)

Sandra Cristina, Mino

1. **¿Cumple algún papel dentro de la empresa? En caso de que la respuesta sea si, especifique que funciones realiza.**

Si, empleada administrativa.

2. **¿Está conforme con quien está en la cabeza de la empresa? ¿Cree que debería mejorar o cambiar en algún aspecto?**

Si estoy conforme. Si tener más comunicación.

3. **¿Tiene una visión clara del negocio?**

Sí.

4. **¿Está comprometido e interesado en lograr la continuidad de la empresa?**

Si, por supuesto.

5. **¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?**

La familia en la empresa no tiene influencia, en cambio la empresa en la familia si.

6. **¿Es importante la historia familiar para la empresa? ¿Qué valores y principios se comparten tanto en el ámbito familiar como empresarial?**

Si, totalmente. La humildad sobre todas las cosas.

7. **¿Se producen conflictos familiares? ¿Son llevados al ámbito de la empresa? ¿Cómo se resuelven?**

Si lamentablemente. Nunca se discutieron en la empresa, si se lo hizo en el ámbito familiar.

8. **¿Existe un mecanismo planteado de resolución de conflictos?**

No, no existe.

9. **¿Cuál cree que debería ser la política de contratación de parientes?**

Estén capacitados para ocupar en el puesto que este vacante.

10. **¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?**

Si teniendo la capacidad.

11. **En el caso de los profesionales ajenos a la organización, ¿Podrán ocupar puestos jerárquicos?**

Sí.

12. ¿Qué se debería exigir si algún miembro de la familia quiere ocupar el puesto más alto de la empresa?

Cumplir con los requisitos para el puesto.

13. ¿Existe igualdad de oportunidades para los integrantes de la familia de pertenecer a la empresa?

Si, existe.

14. ¿La familia se reúne periódicamente para tratar temas de la empresa?

No.

15. ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías y prestamos familiares?

No.

16. ¿Existe un código de conducta familiar y empresarial que delimite el modo de accionar?

No, pero tendría que haber un estatuto familiar.

Viviana Andrea, Mino

17. ¿Cumple algún papel dentro de la empresa? En caso de que la respuesta sea si, especifique que funciones realiza.

No, no cumpla ningún papel dentro de la empresa; sí intervengo cuando hay problemas judiciales, atento a que soy abogada.

18. ¿Está conforme con quien está en la cabeza de la empresa? ¿Cree que debería mejorar o cambiar en algún aspecto?

Sí, estoy conforme.- No, creo que el manejo de la empresa lo hace correctamente; sin perjuicio de que yo no estoy en condiciones de ser la persona que podría decir si lo hace bien o mal.

19. ¿Tiene una visión clara del negocio?

Sí, transporte de carga refrigerada.-

20. ¿Está comprometido e interesado en lograr la continuidad de la empresa ?

Si, totalmente.

21. ¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?

En principio se trata de procurar que no haya influencia de la familia en la empresa o viceversa; pero en ciertas ocasiones cuando se reúne la familia si bien se intenta no hablar de lo que ocurre dentro de la empresa por ahí algún tema siempre sale.-

22. ¿Es importante la historia familiar para la empresa? ¿Qué valores y principios se comparten tanto en el ámbito familiar como empresarial?

Sí, creo que es muy importante la historia familiar para la empresa; entendiendo que como valores y principios que nunca hay que olvidar tanto en el orden familiar como empresarial es el respeto por sobre todas las cosas, la comunicación, la tolerancia, el saber escuchar al otro, etc.

23. ¿Se producen conflictos familiares? ¿Son llevados al ámbito de la empresa? ¿Cómo se resuelven?

Se trata de que no se produzcan conflictos, si se da siempre se resuelven, la forma es hablando, aunque por ahí no sea fácil.

24. ¿Existe un mecanismo planteado de resolución de conflictos?

No, no existe un mecanismo planteado expresamente, pero tácitamente creo que la forma es el diálogo; lo que dije anteriormente saber escuchar al otro y no encerrarse en lo que uno dice es la postura correcta.

25. ¿Cuál cree que debería ser la política de contratación de parientes?

No lo sé, pero creo que debería darse oportunidad a todos aquellos parientes que demuestren interés y ganas de formar parte de la empresa. -

26. ¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?

Entiendo que sí, siempre y cuando cumplan con los requisitos propuestos por la misma. -

27. En el caso de los profesionales ajenos a la organización, ¿Podrán ocupar puestos jerárquicos?

Si son necesarios para la empresa no veo que sea un inconveniente. -

28. ¿Qué se debería exigir si algún miembro de la familia quiere ocupar el puesto más alto de la empresa?

Que esté capacitado para ello, y que demuestre que lo está. -

29. ¿Existe igualdad de oportunidades para los integrantes de la familia de pertenecer a la empresa?

Entiendo que sí.

30. ¿La familia se reúne periódicamente para tratar temas de la empresa?

No, nos hemos reunido muy pocas veces.

31. ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías y préstamos familiares?

No lo sé, nunca se dio el caso de solicitarlo.

32. ¿Existe un código de conducta familiar y empresarial que delimite el modo de accionar?

Si existe, lo desconozco.

Jorge Ariel Mino

1. ¿Cumple algún papel dentro de la empresa? En caso de que la respuesta sea si, especifique que funciones realiza.

Sí. Hace 15 años aproximadamente que me desempeño en la empresa. Mis funciones fueron cambiando a medida que la organización crecía. Al principio, las funciones eran en mayor porcentaje operativas y dedicadas a resolver cuestiones diarias y de todas las áreas: Logística, comercial, financieras, administrativas. El resto del tiempo intentaba pensar en el futuro de la empresa: planificación estratégica. Actualmente, las funciones operativas están prácticamente delegadas y me ocupo de la política de la empresa.

2. ¿Está conforme con quien está en la cabeza de la empresa? ¿Cree que debería mejorar o cambiar en algún aspecto?

Actualmente me encuentro a la cabeza de la empresa. Trabajo con un consultor en RRHH y un economista. Mejorar y cambiar es una norma en estos tiempos. El papel que hoy realizo en la empresa me exige mejorar mi comunicación como líder y estar capacitándome en temas como Logística, planificación estratégica, etc.

3. ¿Tiene una visión clara del negocio?

Sí, nos dedicamos a prestar servicios de Logística de productos a temperatura controlada.

4. ¿Está comprometido e interesado en lograr la continuidad de la empresa?

Sí, muy comprometido, ya que me interesa que se realice de una manera organizada y clara para que los sucesores puedan actuar bajo normas consensuadas.

5. ¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?

La influencia fue cambiando a medida que el fundador fue aclarando su posición. Al ser una empresa familiar mediana siempre va a existir influencias.

6. ¿Es importante la historia familiar para la empresa? ¿Qué valores y principios se comparten tanto en el ámbito familiar como empresarial?

El fundador siempre demostró compromiso hacia los clientes, hacia la calidad en la prestación del servicio, la continuidad, la mejora en las herramientas (camiones) de trabajo, la honestidad, la ayuda a los miembros de la empresa.

7. ¿Se producen conflictos familiares? ¿Son llevados al ámbito de la empresa? ¿Cómo se resuelven?

Dentro de la empresa trabajaba el fundador y el hijo varón sucesor. Los conflictos se producían porque las formas de dirigir y la visión del negocio en aspectos particulares no coincidían. Esto provocaba conflictos familiares y por ende se llevaban al ámbito de la empresa. No había una forma clara para su resolución. Se resolvían porque prevalecía el principio de familia unida.

La etapa en la que hoy transitamos, es decir, el fundador ya no cumple funciones activas, los conflictos son menores y no se llevan al ámbito laboral.

8. ¿Existe un mecanismo planteado de resolución de conflictos?

No existe, está pendiente. Estamos en ese proceso.

9. ¿Cuál cree que debería ser la política de contratación de parientes?

Los parientes deben ser idóneos para poder trabajar dentro de la empresa. Es decir, profesionales de carreras afines, experiencia en empresas de mayor tamaño y el compromiso de pasar por todas las áreas y capacitarse constantemente.

10. ¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?

Si demuestran idoneidad y compromiso, deberían hacerlo.

11. En el caso de los profesionales ajenos a la familia, ¿Podrán ocupar puestos jerárquicos?

Si son más capaces que los miembros de la familia, deberían ocuparlo.

12. ¿Qué se debería exigir si algún miembro de la familia quiere ocupar el puesto más alto de la empresa?

Además de lo anterior, haber pasado por todas las áreas, experiencia dado los años en la misma y mucha capacidad que le permita ganarse el puesto.

13. ¿Existe igualdad de oportunidades para los integrantes de la familia de pertenecer a la empresa?

Hoy no está planteado el tema pero la oportunidad de un integrante de la familia de pertenecer a la empresa va a depender de él o de ella.

14. ¿La familia se reúne periódicamente para tratar temas de la empresa?

La familia completa no. Generalmente el fundador y el sucesor.

15. ¿La empresa admite el otorgamiento de garantías de y préstamos familiares?

Se realizan préstamos pero no está bajo normas las cuales considero muy importantes y a tener en cuenta.

16. ¿Existe un código de conducta familiar y empresarial que delimite el modo de accionar?

No existe.

Familia

Segunda Generación

GUÍA AUTODIAGNOSTICA

NOMBRE Y APELLIDO: VIVIANA ANDREA MINO

EDAD: 46

ESTUDIOS LOGRADOS

(marcar con una X)

Primarios	
Secundario completo	
Universitario completo	X
Universitario incompleto	
Universitario en curso	

(marcar con una X)	¿Trabaja en la empresa?	¿Es socio de la empresa?
SI		X
NO	X	
Antigüedad	-	1 año

INFORMACIÓN FAMILIAR

	Nombres	Edad
Conyugue	ERNESTO FACUNDO PAREDES	46
Hijo	AGUSTINA PAREDES	16
Hijo	FACUNDO PAREDES	13

1	Compromiso de su generación con el futuro de la empresa , la familia y el patrimonio empresarial	1
2	Obligatoriedad de los familiares de trabajar en la empresa	0
3	Criterios de evaluación de los familiares que trabajan o trabajen en la empresa	1
4	Obligación de dar trabajo a los familiares	0
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar	1
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	1
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para llegar a la conducción	2
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa	1
9	Medidas disciplinarias para los familiares que no trabajan con eficiencia en la empresa	1
10	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa	2
11	Necesidad de ordenar y formalizar el patrimonio	2
12	Proceso de selección del próximo líder de la empresa	1
13	Condiciones que deberán reunir los candidatos a sucesores para liderar la empresa	1
14	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder	1
15	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	1
16	Obligatoriedad de ustedes de ser socio de la empresa	1
17	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	2
18	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación	1
19	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios	1
20	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	1
21	Los familiares políticos trabajando en la empresa o como socios.	1

22	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	1
23	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia	1
24	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia que trabaja en la empresa o es socio.	2
25	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	2
PUNTAJE LOGRADO		29

Familia

Segunda Generación

GUÍA AUTODIAGNOSTICA

NOMBRE Y APELLIDO: SANDRA MINO

EDAD 48

ESTUDIOS LOGRADOS (marcar con una X)	
Primarios	
Secundario completo	
Universitario completo	
Universitario incompleto	X
Universitario en curso	

(marcar con una X)	¿Trabaja en la empresa?	¿Es socio de la empresa?
SI	X	X
NO		
Antigüedad	5 años	3 años

INFORMACIÓN FAMILIAR		
	Nombres	Edad
Conyugue	JORGE RAUL GEREMIAS	49
Hijo	CONSTANZA GEREMIAS	21
Hijo	ANSELMO GEREMIAS	13

1	Compromiso de su generación con el futuro de la empresa , la familia y el patrimonio empresarial	1
2	Obligatoriedad de los familiares de trabajar en la empresa	0
3	Criterios de evaluación de los familiares que trabajan o trabajen en la empresa	1
4	Obligación de dar trabajo a los familiares	0
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar	1
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	1
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para llegar a la conducción	1
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa	1
9	Medidas disciplinarias para los familiares que no trabajan con eficiencia en la empresa	1
10	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa	1
11	Necesidad de ordenar y formalizar el patrimonio	1
12	Proceso de selección del próximo líder de la empresa	1
13	Condiciones que deberán reunir los candidatos a sucesores para liderar la empresa	1
14	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder	1
15	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	1
16	Obligatoriedad de ustedes de ser socio de la empresa	0
17	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	2
18	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación	2
19	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios	1
20	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	1
21	Los familiares políticos trabajando en la empresa o como socios.	1

22	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	1
23	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia	1
24	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia que trabaja en la empresa o es socio.	1
25	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	1
PUNTAJE LOGRADO		24

Familia

**GENERACION FUTURA
GUÍA AUTODIAGNOSTICA**

NOMBRE Y APELLIDO: JORGE ARIEL MINO

EDAD: 41

ESTUDIOS LOGRADOS

(marcar con una X)

Primarios	
Secundario completo	
Universitario completo	
Universitario incompleto	X
Universitario en curso	

(marcar con una X)	¿Trabaja en la empresa?	¿Es socio de la empresa?
SI	X	X
NO		
Antigüedad	14 años	1 años

INFORMACIÓN FAMILIAR

	Nombres	Edad
Conyugue	VALERIA CISMONDI	40
Hijo	ANTONIO MINO	15
Hijo	VICENTE MINO	1

1	Compromiso de su generación con el futuro de la empresa , la familia y el patrimonio empresarial	2
2	Obligatoriedad de los familiares de trabajar en la empresa	0
3	Criterios de evaluación de los familiares que trabajan o trabajen en la empresa	1
4	Obligación de dar trabajo a los familiares	0
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar	1
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	2
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para llegar a la conducción	1
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa	1
9	Medidas disciplinarias para los familiares que no trabajan con eficiencia en la empresa	1
10	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa	1
11	Necesidad de ordenar y formalizar el patrimonio	1
12	Proceso de selección del próximo líder de la empresa	1
13	Condiciones que deberán reunir los candidatos a sucesores para liderar la empresa	2
14	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder	1
15	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	1
16	Obligatoriedad de ustedes de ser socio de la empresa	0
17	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	2
18	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación	1

19	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios	1
20	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	1
21	Los familiares políticos trabajando en la empresa o como socios.	0
22	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en a premios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	1
23	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia	1
24	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia que trabaja en la empresa o es socio.	1
25	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	1
PUNTAJE LOGRADO		25

ANEXO E- FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitant es de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista(apellido/s y nombre/s completos):	Geremias, Constanza
DNI(del autor-tesista):	37.437.521
Título y subtítulo(completos de la Tesis):	“Sucesión de la Sociedad de Hermanos al Consorcio de Primos”
Correo electrónico(del autor-tesista):	constanzageremias@hotmail.com
Unidad Académica (donde se presentó la obra):	Universidad Siglo 21
Datos de edición (lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda):	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO)	Si
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán):	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista:

Aclaración autor-tesista:

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad:

Aclaración Autoridad:

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.