



TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Administración

“La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño”

Autor: Piñero Castellanos, Catalina

AÑO 2016

Resumen

La familia empresaria es el componente que diferencia a una empresa familiar de una que no lo es. Por el involucramiento que tiene en los negocios y su potencial para generar beneficios o dificultades se convierte en un factor a considerar. Puede representar la ventaja competitiva de la empresa o por el contrario su vulnerabilidad.

Es necesaria la organización de la familia en la empresa, de su rol y los límites dentro de los que actuará, siempre que el objetivo sea la continuidad de la empresa y la armonía familiar.

Ocho aspectos fueron identificados, basados en la bibliografía y la opinión de expertos, y representados en un modelo como típicos de la empresa familiar y determinantes de su continuidad. Estos son, las dimensiones de la empresa, la anticipación de lo obvio, el conocimiento, la cultura, las expectativas, la sucesión, los conflictos y los roles.

La creación del modelo permitió el abordaje de la empresa familiar Veta & Diseño. Diagnosticando cada factor, se comprobó su influencia en la actualidad de la empresa, año 2015/16, manifestando la necesidad de organización y planificación de los mismos que disminuya los aspectos negativos y potencie los positivos, en la búsqueda de la continuidad.

Para alcanzar esto, se redactó un protocolo que sienta las bases en cuestiones estructurales que se creen seguirán vigentes en el futuro y resuelve situaciones, en la actualidad, conflictivas. El protocolo familiar es el instrumento para gestionar eficientemente la familia en la empresa. Es un documento vivo y dinámico que cambiará con los años como consecuencia de los cambios que experimenten familia y empresa, mientras mantiene y transfiere visión, misión y valores como forma de dirigir la actividad del negocio y su relación con las futuras generaciones.

Abstract

Family is what sets apart a family company from a traditional one. Families in companies are an important factor to consider given their potential to produce benefits or cause difficulties as a result of their involvement in businesses. It can represent the company's competitive advantage or one of its weakness.

Every company who has in its vision and mission, the intent of continuity while maintaining a healthy family system, has to organize and manage the family in the business, establishing roles and boundaries that will determine its field of influence.

Eight aspects had been identified based on the literature on the subject and the expert's opinion and put together in a model that considers those factors as typical of family businesses and significant on its stability. They are, the company's dimensions, the anticipation of what it's consider obvious, knowledge, culture, expectations, succession, conflicts and roles.

The development of this model allowed the diagnosis of the factors in the family company Veta & Diseño, and the environment that surround it, between the years 2015/16, proving their influence on the organization and emphasizing the need to plan and arrange them in a way that minimizes negative aspects and improves positive ones with the aim set on continuity.

To achieve this, a protocol was written to set the base in structural matters that are expected to be accurate in the future and to solve situations that are conflictive in the present. The family protocol is the instrument to manage efficiently families within a company. Is a dynamic and lively document, expected to vary with the years as a result of the changes the company and family will experience, while keeping and transferring the vision, mission and core values as a way to lead the activity of the business and its relationship with future generations.

Palabras Claves

Empresa familiar

Choque generacional

Sucesión

Planificación Estratégica

Protocolo Familiar

Keywords

Family business

Generational gap

Succession

Strategic planning

Family protocol

Índice

Capítulo 1: Introducción	4
1.1 Introducción	5
1.2 Justificación	6
1.3 Antecedentes	7
Capítulo 2: Objetivos	10
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
Capítulo 3: Marco Teórico.....	12
3.1 Empresa Familiar	13
3.1.1 Dimensiones de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad	16
3.1.1.1 Modelo de los 3 círculos	16
3.1.1.2 Modelo evolutivo tridimensional	17
3.1.1.3 Modelo de los ciclos evolutivos de la empresa familiar	19
3.1.2 Anticipación de lo obvio	21
3.1.3 Conocimiento	23
3.1.4 Cultura organizacional	24
3.1.4.1 Visión y misión	25
3.1.4.2 Valores	26
3.1.4.3 Cultura	27
3.1.4.4 Liderazgo	29
3.1.4.5 Visión compartida	30
3.1.5 Expectativas	31
3.1.5.1 Choque generacional y clasificación de generaciones.....	32
3.1.5.2 Planificación estratégica	35
3.1.6 Sucesión	41
3.1.6.1 Proceso de sucesión	42
3.1.6.2 Estilos de sucesión	44
3.1.7 Conflictos	46
3.1.7.1 Causas de conflicto	47
3.1.7.2 Toma de decisión	48
3.1.7.3 Actitudes frente al conflicto	50
3.1.8 Roles	51

3.2 Contexto.....	54
3.2.1 <i>Análisis del entorno</i>	54
3.2.2 <i>Análisis del sector y 5 fuerzas competitivas</i>	55
3.3 Protocolo Familiar	56
3.3.1 <i>Contenido del protocolo</i>	58
3.3.2 <i>Órganos de gobierno</i>	59
3.4 Marco Referencial.....	62
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	64
Capítulo 5: Diagnóstico	68
5.1 Dimensiones de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad	69
5.2 Anticipación de lo obvio.....	76
5.3 Conocimiento.....	78
5.3 Cultura Organizacional	85
5.4 Expectativas	88
5.5 Sucesión	96
5.6 Conflictos.....	100
5.7 Roles.....	103
5.8 Contexto.....	111
5.8.1 <i>Análisis Macro entorno</i>	111
5.8.2 <i>Industria de la madera y el mueble</i>	115
Capítulo 6: Conclusión del diagnóstico	125
6.1 Dimensiones de la empresa familiar	126
6.2 Anticipación de lo obvio.....	128
6.3 Conocimiento.....	129
6.4 Cultura Organizacional	131
6.5 Expectativas	132
6.6 Sucesión	134
6.7 Conflictos.....	135
6.8 Roles.....	136
6.9 Contexto.....	137
6.10 Análisis FODA.....	138
6.10 Conclusión Final del Diagnóstico.....	148
Capítulo 7: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional	155

7.1 Introducción	156
7.2 Objetivos de la propuesta.....	157
7.3 Fundamentación de los objetivos de la propuesta.....	158
Capítulo 8: Aspectos específicos de la propuesta	163
8.1 Estrategia general utilizada para la creación del protocolo.....	164
8.2 Técnicas utilizadas para la creación del protocolo	165
8.5 Costos y beneficios de implementar la propuesta.....	185
8.6 Recomendaciones finales	189
8.7 Conclusión final	190
Capítulo 9: Bibliografía	192
Capítulo 10: Anexos	198

Capítulo 1: Introducción

1.1 Introducción

El presente trabajo de aplicación profesional, se estructura según los ocho aspectos identificados como comunes a las empresas familiares. Dimensiones de la empresa, empresa-familia-propiedad, anticipación de lo obvio, conocimiento, cultura, expectativas, sucesión, roles y conflictos.

Los ocho aspectos se identificaron en la empresa Veta & Diseño de la ciudad de Córdoba, constituyendo el diagnóstico interno de la misma. Complementado por el análisis del entorno y particularmente de la industria de la madera y el mueble, sector al que pertenece la empresa.

El resultado del análisis, permitió llegar a conclusiones, que mostraron a una empresa llegando a la madurez, ávida de crecimiento y expansión, con potencial para hacerlo, pero ignorante de la influencia de la familia y sus expectativas en la misma.

Partiendo de los planes estratégicos de crecimiento y expansión y de una familia con diferencias generacionales a la vez que comprometida, se desarrolló en conjunto con la familia empresaria un documento que nuclea los puntos que hoy resultan críticos en la empresa y aquellos que se considera lo serán en el futuro. Con el objetivo de brindar un marco de referencia para la familia en la empresa, al cual remitirse en casos de conflicto y en el cual encuadrar su gestión, desempeño y toma de decisión.

El protocolo familiar, desde su redacción y con su implementación queda establecido como instrumento complementario a la gestión empresarial, sentando las bases para el comportamiento de sus miembros y el hacer empresarial, mejorando su eficiencia y los resultados buscados. De esta forma se está dando un primer paso en la búsqueda tanto de la continuidad como de la trascendencia de la empresa en la familia y en el tiempo.

1.2 Justificación

Las empresas familiares, comparten un mismo ciclo evolutivo y comportamiento, en relación a las cuestiones familiares dentro de la empresa. Conocer esto permite a las empresas familiares anticiparse a los hechos obvios, planificándolos, de forma que, cuando se produzcan, no signifiquen un trauma para la organización y la familia.

Aun sabiendo esto, solo 30 de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación, sobreviven al traspaso generacional, de las cuales 15 llegarán a la tercera generación (Gallo, 1998), una estadística que sigue vigente en la actualidad. La falta de planificación anticipada en la gestión y sucesión, se encuentran entre las causas principales del alto índice de mortandad de estas empresas.

La necesidad de continuidad de las empresas familiares se fundamenta en que, en conjunto, son las mayores productoras del PBI y de puestos de trabajo en el mundo. Son fundamentales para la supervivencia, no solo de la familia propietaria, sino también de todas las familias que dependen de la misma y por extensión de la comunidad en la que están ubicadas. La necesidad de su existencia se condice con su visión de largo plazo y la vocación de servicio hacia clientes, colaboradores y la comunidad en general (Bazán, 2011). La visión a largo plazo, significa voluntad de trascendencia, percibida como símbolo de confiabilidad, seriedad y compromiso. El vínculo y compromiso con la familia y con la sociedad de la que es parte.

Es necesaria la planificación del proceso de sucesión y gestión de los aspectos familiares en la empresa, que permitan su trascendencia de generación en generación, y potencien su presencia en la sociedad como fuentes generadoras de valor.

1.3 Antecedentes

Las empresas familiares surgen como resultado de la necesidad del núcleo familiar de generar ingresos suficientes para subsistir. Son grandes agentes de cambio y cumplen roles importantes en la sociedad como productoras del PBI y generadoras de trabajo.

Las empresas familiares son milenarias, pero su temática, se consolidó como ámbito de estudio con el Dr. León Danco, en la década del 70', cuando comenzó, en los Estados Unidos a asesorar a empresas familiares y a dar cursos de formación para fundadores y sucesores.

Otros referentes en el tema son Tagiuri, Davis, Lansberg y Ward, los cuales realizaron estudios sobre este tipo de empresas, sus trabajos de consultoría en empresas estadounidenses, consistían en investigaciones y experiencias prácticas. Con el tiempo, estas investigaciones derivaron en la formulación de modelos y matrices, como el modelo de los tres círculos desarrollado por Tagiuri y Davis a finales de los 80', para describir y analizar los subsistemas, empresa-familia-propiedad, de la empresa familiar y sus interacciones.

A este modelo Gersick (1997) y sus colaboradores lo completaron con una nueva dimensión, la temporal para obtener lo que se conoce como el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar. El cual muestra la evolución de los subsistemas a medida que crece en edad, tanto la empresa como la familia, permitiendo analizar el objeto de estudio en profundidad y considerando los subsistemas como los elementos dinámicos y cambiantes que son.

Años más tarde Ward (2006), añadiría una cuarta dimensión, la individualidad, de cada rol decisivo en la trascendencia de la empresa familiar. Los estudios de Ward,

también se destacaron por el análisis de la cultura organizacional, y los roles de la familia en la empresa.

La bibliografía que trata la temática de las empresas familiares, se destaca por provenir en sus principios de Estados Unidos. España es uno de los países con mayor índice de empresas familiares, Gallo (1998) se encuentra entre los españoles, expertos en el tema, analizando la empresa familiar, la sucesión y las causas de los bajos índices de supervivencia. En España, el 85% de las empresas son familiares, razón que justifica que en este país, exista una regulación particular para este tipo de empresas, además de la obligatoriedad del protocolo familiar, como documento con validez jurídica, para su gestión y desenvolvimiento. Existe interés por parte del estado de proteger a estas empresas que tan importantes son para la economía.

En Argentina, el interés por las empresas familiares, está en auge, en particular en el ámbito privado, interés que se manifiesta en trabajos de investigación y consultoría. Uno de los autores más destacados del momento es Doderó (2008), quien toma las teorías y modelos de Gersick, los actualiza y aplica a la empresa argentina. Realiza un estudio de la influencia de los roles y las relaciones en el funcionamiento y continuidad de la empresa familiar, incorporando el concepto de inteligencia emocional a la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la construcción de relaciones fructíferas y el trabajo en equipo en la empresa.

En el país, el 1 de agosto de 2015 entró en vigencia el Nuevo Código Civil y Comercial, que incluye nuevos conceptos relacionados a la empresa familiar, uno de ellos es el de los pactos sobre herencias futuras. Dubois (2014) explica que la admisión de los pactos sobre herencias futuras en el ámbito de las empresas familiares, permitirá a estas planificar con anticipación la continuidad, principalmente de la propiedad. El pacto sobre herencia futura, posibilitaría al fundador o actual propietario de la empresa

familiar, dar en herencia la misma, a aquellos miembros de la familia que realmente deseen y tengan la capacidad para continuarla, excluyendo a aquellos que no tengan interés en permanecer o trabajar en la empresa. Sin embargo el pacto de herencia futura deberá estar incluido o vinculado a un protocolo familiar. El protocolo familiar, toma importancia por primera vez en la legislación argentina como contrato asociativo.

Estos avances en la legislación, manifiestan la importancia de las empresas familiares y por ende de su continuidad como tales.

Capítulo 2: Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un marco de referencia para la empresa familiar, Veta & Diseño, que permita un manejo eficiente de la sucesión y de los aspectos familiares en la empresa, para marzo 2016, buscando como fin último su continuidad.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa, sus dimensiones, roles y conflictos, para determinar el tipo de familia empresaria y cómo ésta se gestiona en la actualidad, para septiembre de 2015.

- Analizar la estructura organizacional actual de la empresa familiar, nivel de profesionalización y formalización del *know-how* para determinar su flexibilidad, para septiembre de 2015.

- Analizar las expectativas individuales y del grupo familiar en relación a la continuidad de la empresa, para determinar la correlación de las mismas con los planes estratégicos de la empresa, septiembre 2015.

- Analizar el entorno que rodea a la empresa y la industria a la que pertenece, para determinar aquellos factores externos que influyen en su desempeño actual, enero 2016.

Capítulo 3: Marco Teórico

El marco teórico abarca conceptos, teorías y modelos que diferentes autores han desarrollado. Relacionados entre sí crean un paradigma ideal para abordar un tema o problemática integralmente, permitiendo su posterior investigación, análisis, estudio, y el arribo a conclusiones y propuestas para su solución. A continuación se presentan los conceptos relacionados a la carrera de administración y afines, necesarios para abordar la temática del presente trabajo de aplicación profesional.

3.1 Empresa Familiar

Una organización es la suma de dos o más personas, la cual puede o no tener un fin lucrativo. Las organizaciones son sistemas abiertos que operan e interactúan con el ambiente (Koontz y Weihrich, 2000).

Por su parte las empresas son una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Siguiendo una perspectiva empresarial, las empresas como principal objetivo buscan la maximización de sus beneficios, lograr un buen posicionamiento en el mercado y ser líderes en el rubro o industria en el que desarrollan sus negocios (Bazán, 2011). Para Schlemenson (2013) la organización implica un proyecto ideado para satisfacer las necesidades de sus creadores, de un entorno externo, clientes, proveedores, la comunidad en general y de los mismos miembros de la organización.

Familia es el “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas”, incluye la concepción de “ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje, hijos o descendencia” (DRAE, 2003).

Se llega así al concepto de empresa familiar, un concepto compuesto por familia y empresa. Puede ser pensada como la convergencia de dos tipos de organización. La

familia, unidad de personas emparentadas entre las cuales existen vínculos afectivos, y destinada a la felicidad. Y la empresa, buscadora de éxito económico, para el sustento de la unidad familiar, como así también el reconocimiento de la comunidad en la que está inmersa y de los mercados en los que actúa (Dodero, 2014).

“La empresa familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal, no excluye de sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se sitúa por encima de ellos” (Dodero, 2014, p 35).

Algo propio de las empresas familiares es que una sola familia es propietaria, la opera, administra o ejerce otra forma de control. Es un sistema tanto familiar como comercial (Lea, 1993). El tipo de empresa, puede establecerse según el producto o servicio que brinda, los mercados a los que apunta, las estrategias que utiliza. La familia empresaria se caracteriza por las relaciones entre sus miembros, los intereses que comparten y las decisiones que toman.

En base a esto existen tres tipos de familia empresaria, la interdependiente, la independiente y la coherente.

Lea (1993) describe las mismas de la siguiente forma, la familia interdependiente es aquella que funciona como una unidad. Existe una alta preocupación por los problemas e intereses del resto de los miembros, comparten amistades y actividades. Son lo que se llama una familia unida, al punto que ven al entorno como amenazante, y van a mantenerse unidos para defenderse del mismo. Cuando la familia interdependiente tiene una empresa, este comportamiento se traslada a ella. La toma de decisiones y gestión de la empresa, se realiza con un alto grado de uniformidad y consenso, todos los integrantes, trabajen o no en la empresa, demuestran gran compromiso hacia la misma.

La unión de este tipo de familias, que puede ser una fortaleza en la gestión empresarial, se vuelve debilidad, cuando los empleados se sienten excluidos de esa unidad. Familia y empleados se encuentran enfrentados y no trabajando conjuntamente.

El segundo tipo de familia, es el independiente, caracterizada por la individualidad de sus integrantes, comunicación interna débil e intereses y objetivos diversos. En este tipo de familias, se busca el apoyo y amistad en relaciones extra familiares. Esto en la empresa familiar se traduce de dos modos, o un miembro es quien dirige y toma las decisiones, sin que el resto demuestre interés o se preocupe, o todos participan por medio de votación.

Estas empresas pueden dar como resultado, grandes líderes, que beneficien a la empresa y por ende a la familia, pero también suelen contar con situaciones, donde algunos miembros, dilatan la toma de decisiones o apoyan causas contrarias a la empresa.

El tercer tipo de familia, que establece Lea (1993) es el coherente. En este tipo de familias, se busca equilibrar los intereses y la individualidad de cada uno, con la necesidad de cohesión y unidad familiar. Cada miembro de la familia, puede tener opiniones diferentes que aportan diversidad y enriquecen las relaciones tanto dentro como fuera del núcleo familiar. Estas cuestiones, en la empresa familiar, son percibidas de forma positiva. La gestión es eficaz y flexible, existe interés por los empleados. La empresa es adaptable a cambios en el mercado y existe un equilibrio entre sus necesidades y las de la familia. El cambio de mando en la empresa, es el resultado de un proceso de discusión en el que todos participan y por ende un resultado con el que todos acuerdan.

Es por esta concurrencia de ecosistemas, familia y empresa, que es tan complejo trabajar con empresas familiares en contraposición a las empresas tradicionales,

complejidad que responde principalmente a la existencia de lazos personales y afectivos y la dificultad para separar una dimensión de la otra.

3.1.1 Dimensiones de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad

3.1.1.1 Modelo de los 3 círculos

Al concepto de empresa familiar, formada por una familia y una empresa, Tagiuri y Davis adicionaron el de la propiedad o patrimonio (Gersick, Davis, McCollon Hampton y Lansberg, 1997). Con la suma de este tercer elemento desarrollaron el modelo de los tres círculos, usado para describir la empresa familiar, según sus componentes y la interacción de los mismos.

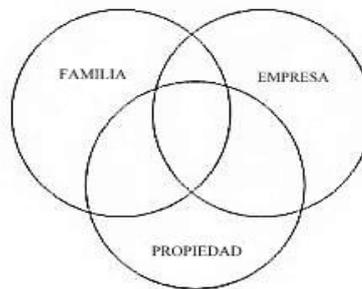


Figura 1, Modelo de los tres círculos Tagiuri y Davis.

A lo largo del tiempo, estos elementos sufrirán cambios y evolucionarán. El estudio de esta evolución dio lugar al modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar desarrollado por Gersick (1997).

3.1.1.2 Modelo evolutivo tridimensional

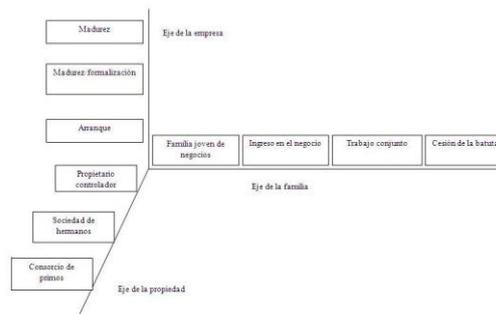


Figura 2, Modelo evolutivo tridimensional.

En este modelo Gersick (1997) establece las etapas sucesivas en que se desarrolla la empresa familiar, visto desde la evolución de cada una de sus dimensiones.

De esta forma al iniciar el proyecto familiar, se está frente a una familia joven de negocios, única propietaria del emprendimiento y con un líder fundador controlador. En esta etapa de arranque, el líder o líderes fundadores, se caracterizan por una alta cuota de emprendedorismo y tolerancia al riesgo. Esta característica, de correr por cuenta propia con su capital y riesgo inherentes a la creación de un negocio, diferencian a estos líderes de otros ejecutivos en relación de dependencia encargados de administrar capitales ajenos (Schlemenson, 2013).

Con el tiempo la segunda generación se incorporará al negocio, hasta llegar a la etapa de trabajo conjunto, que incluirá la preparación por parte del fundador de quien lo sucederá en la dirección de la empresa. En esta etapa la empresa comienza una marcada tendencia a la expansión y formalización, momento donde la cultura puede

convertirse en un obstáculo para la empresa (Gersick, Davis, McCollon Hampton y Lansberg, 1997).

Como establece Ward (2006), algo común de las empresas, es la necesidad de crecer. En las familiares puede verse este crecimiento afectado por prevalecer las necesidades de la familia sobre las de la empresa sumado esto a la aversión al riesgo. Al final se está entre dos opciones, o se crece o se cierra el negocio.

En relación a la incursión en nuevos negocios, Dodero (2014) observó la dificultad de las familias empresarias para dejar tradicionales y conocidas formas de hacer negocios, prevaleciendo el afecto hacia estas, sobre los riesgos y oportunidades que pueden generar nuevos negocios.

Por lo general, hasta que la empresa no alcanza un tamaño considerable, no se realizan inversiones en sistemas de control y gestión, se confía esta en los empleados más antiguos u honestos.

Sobre el tema del crecimiento y desarrollo de un proyecto, Schlemenson (2013) establece que el mismo depende de dos factores, uno interno y otro externo. La capacidad individual del fundador, que refiere a la visión que tiene el mismo del proyecto y a la capacidad de mantener la misma y desarrollarla de forma coherente en un ambiente de dificultades, riesgos e incertidumbres. Y la capacidad de trabajo, que implica tomar los problemas o situaciones externas que surjan y desarrollar una solución para las mismas. El crecimiento del proyecto tiene, según esta postura, un límite en el límite de la capacidad individual del fundador. En esta instancia es cuando se debería incorporar nuevos niveles ejecutivos u operativos.

Una vez cedido el control de la empresa a la generación siguiente, se da la sociedad de hermanos, un tipo de sociedad con gran potencial, cuando se crea el espacio para que cada hermano se desempeñe en áreas de su interés (Dodero, 2008).

Las empresas familiares son reconocidas por la diversificación de sus negocios. Esto puede resultar beneficioso, por la diversificación del riesgo y la generación de oportunidades, en la forma de unidades estratégicas de negocios, donde cada miembro de la familia pueda desarrollarse profesionalmente, dentro de la misma empresa (Ward, 2006).

El crear espacios para el desarrollo de cada integrante de la familia, en la empresa, ya sea en forma de unidades de negocios, desarrollo de nuevos productos, proyectos innovadores, crea un ambiente de emprendedorismo interno en la organización, que mantiene altos los niveles de energía por la motivación que se fomenta. Esa energía es la característica de la etapa de arranque de todo emprendimiento, la cual hay que trasladar a las próximas generaciones.

Generalmente la empresa ya madura, se encontrará en manos de un consorcio de primos, que actuarán en conjunto con órganos de gobierno formados por miembros de distintas generaciones de la familia, de los que recibirán consejo y a los que deberán rendir cuentas (Gersick, Davis, McCollon Hampton y Lansberg, 1997).

Ward (2006) agrega al análisis el concepto de individualidad, como un componente clave y determinante para la continuidad de las empresas familiares, por el impacto que la individualidad, personalidad e interés particular de cada miembro de la familia, puede tener en la sucesión y traspaso generacional.

Familia, empresa y propiedad, son las tres dimensiones que sufrirán cambios y evolucionarán a lo largo del ciclo de vida de la empresa familiar.

3.1.1.3 Modelo de los ciclos evolutivos de la empresa familiar

El modelo de los ciclos evolutivos de la empresa familiar grafica el desempeño de la empresa considerando la edad de la generación fundadora, la de la empresa y la

de la segunda generación. El modelo establece la evolución constante de la empresa, hasta los 20-25 años, momento en el cual comenzará un nuevo ciclo, de replanteos y decisiones sobre seguir creciendo, mantenerse en el presente o seguir un camino descendente (Bazán, 2011).

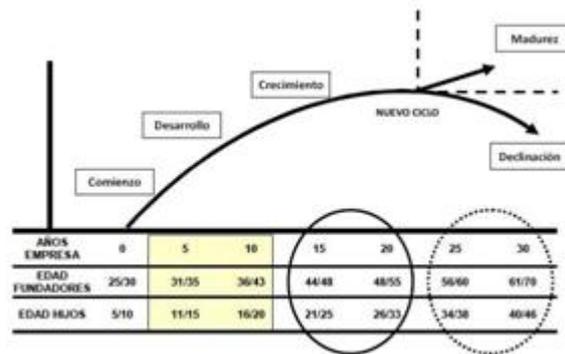


Figura 3, Ciclos evolutivos de la empresa familiar y la sucesión generacional (Bazán, 2011).

El modelo no incluye al entorno como factor influyente, por esta razón, no sería extraño pensar que en cada ciclo existen momentos de crecimiento, estancamiento y declive como consecuencia del entorno, si se tiene en cuenta la gran influencia de factores políticos y económicos en el desempeño de las empresas, o el papel que juega la propia competencia en el mercado.

De esta forma, se llega al modelo de la altiplanicie, que representa de manera simplificada la evolución de las empresas familiares en tres etapas, de crecimiento, estabilidad y una tercera de incógnita, donde la empresa y las estrategias que aplique determinarán un camino ascendente, uno de estabilidad o por el contrario el fin de la empresa.

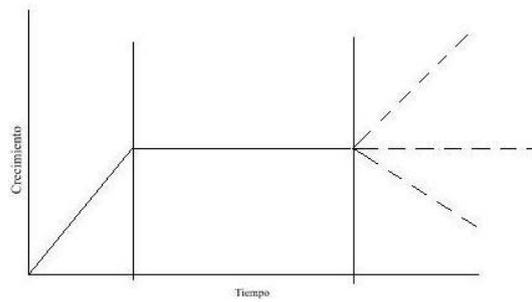


Figura 4, Fenómeno de la altiplanicie en empresas familiares.

Las causas del fenómeno de la altiplanicie, propio de las empresas familiares latinoamericanas, son la incapacidad de las empresas familiares de profesionalizarse y el familismo, es decir la predisposición a incorporar miembros de la familia, más allá de sus aptitudes y conocimientos o las necesidades reales de la empresa (Bazán, 2011).

Los modelos presentados, representan la vida de las empresas familiares en distintas etapas, etapas comunes a todas las empresas de este tipo. Es decir, son hechos y comportamientos observados múltiples veces. Esto da lugar, a otra característica de las empresas familiares, la capacidad para anticipar lo obvio.

3.1.2 Anticipación de lo obvio

Además de tener componentes comunes, las empresas familiares se caracterizan por una serie de ocurrencias que suceden, con altas probabilidades, a lo largo de su vida, esto permite anticiparse a las mismas. Es lo que Bazán (2011) denominó como la anticipación de lo obvio. Estos sucesos se resumen en cuatro leyes naturales de las empresas familiares desarrolladas por Davis (2015). Las mismas son:

- En la realidad, las familias aumentan su tamaño más rápido que la empresa, nuevas generaciones aparecen y ese crecimiento exponencial no necesariamente va acompañado del crecimiento exponencial de la empresa.

- Con cada generación aumentan las expectativas de estas en relación a estilo y calidad de vida, se vuelven más exigentes.
- Los accionistas miembros de la familia se vuelven dependientes de la empresa.
- En las empresas familiares, toda la familia tiene puestas sus expectativas, fondos y esfuerzos en la empresa.

Estas leyes describen la realidad de las empresas familiares, y permiten predecir comportamientos futuros. Lo que significa una ventaja para este tipo de empresas.

Tomando el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar desarrollado por Gersick (1997) y complementándolo con las leyes naturales expuestas por Davis (2015), se puede concluir, que la empresa familiar, cuenta con una amplia ventaja frente a otro tipo de empresas. Puede predecir estos hechos y etapas. Saber que ocurrirán, permite anticiparse, con una planificación y herramientas adecuadas para convertir esa ventaja en fortaleza.

Continuando con el estudio de Davis (2015), otros hechos que pueden ser anticipados son:

- La familia seguirá creciendo e incorporando familiares políticos.
- Por la variedad de integrantes los intereses y planes, personales y profesionales, también serán diversos, diferentes e incluso opuestos.
- A medida que el núcleo familiar inicial se expande, los vínculos se distancian y el interés en la empresa, percibido como un proyecto compartido se perderá.

Estas situaciones refieren a lo obvio en la dimensión de la familia empresaria. Con respecto a las obviedades en la empresa, se destacan que:

- La generación al mando de la empresa en algún momento se cansará y querrá ceder el mando. Sobre este punto, es importante destacar que la generación fundadora suele sufrir de cansancio prematuro. Al haber dedicado gran parte de su vida y esfuerzo al proyecto, se siente un cansancio notable aún en edades tempranas.

- Al crecer la familia, deberá necesariamente hacerlo la empresa, si el objetivo es mantener a la familia. Para hacerlo deberá ser competitiva y profesionalizarse.

Anticiparse a estos hechos comunes a las empresas familiares y estar preparado para afrontarlos, implica contar con conocimiento sobre la temática y sobre las dimensiones, familia, empresa y propiedad.

3.1.3 Conocimiento

Para anticiparse a las obviedades y poder hacerlo con las herramientas adecuadas según la situación y la empresa, se necesita tener cierta noción sobre la dimensión familiar y la empresarial.

El conocimiento, en las empresas está ligado al concepto de *know-how*. Un concepto que refiere al conjunto de conocimientos que una sociedad, organización, empresa e incluso persona ha obtenido a través del trabajo, el aprendizaje, la experiencia y trayectoria en determinado rubro que determina su éxito comercial. El *know-how*, por lo general, no corresponde a una invención o descubrimiento tangible, por lo cual no puede ser registrado ni patentado para su protección, la única forma de hacerlo es a través de la confidencialidad (La enciclopedia económica, 2015).

Son prácticas, técnicas, modos y formas de hacer únicos, que permiten realizar procesos y productos de forma eficiente, y en esa originalidad, es donde radica su poder y la necesidad de ser resguardado. El *know-how* desarrollado como forma particular de hacer las cosas en una empresa, mientras dé buenos resultados, puede ser una ventaja competitiva en sí mismo.

Estas `formas de hacer las cosas`, en las empresas familiares provienen del fundador, y una vez asimiladas se vuelven prácticas comunes. En este tipo de empresas el bagaje de conocimientos que se desarrolla desde su fundación, es parte de la estrategia empresarial, representan una ventaja competitiva de la misma frente al mercado, en general y a los competidores en particular.

Este conocimiento o *know-how*, hace referencia a los procesos y las tecnologías, puede estar centralizado o descentralizado, en diferentes niveles, situación que queda representada en la estructura organizacional de la empresa. La estructura organizacional refiere a las relaciones que se dan entre todos los roles de una empresa. Establece como se distribuyen, agrupan y coordinan las actividades y tareas parte de una estrategia determinada para el logro objetivos preestablecidos (Kotler y Armstrong, 2001).

Cómo se distribuye el conocimiento y cómo se hacen las cosas en una organización son cuestiones que responden a un aspecto intrínseco y particular de la misma, la cultura organizacional.

3.1.4 Cultura organizacional

La empresa familiar, igual que la empresa tradicional cuenta con una visión, una misión, determinados valores y objetivos, que hacen a su cultura organizacional. Los

cuales, a diferencia de las empresas tradicionales, coinciden con la visión y misión del fundador y su familia, que se transmite a la empresa y buscará continuarse en las generaciones sucesivas.

3.1.4.1 Visión y misión

La visión, en una empresa u organización, establece un horizonte al que se espera llegar en determinado plazo. Suele corresponderse al sueño de sus fundadores en relación a las expectativas que tienen para el proyecto que emprenden.

La misión y visión de la empresa, están íntimamente relacionadas a la actividad que realiza, que puede ser la venta de productos o servicios. La misión describe a la organización desde la perspectiva de las acciones que realiza, y las personas a las que están relacionadas las mismas. La visión, expresa el porqué de realizar esas actividades, la razón de ser de la empresa u organización, y que la transportan a un horizonte futuro. La visión incluye a la misión, la hace creativa y motivadora tanto para quienes forman parte de la empresa, como para quienes no. Ambas comunican y buscan influir, lograr fidelidad de clientes, empleados y personas en general, lograr compromiso es lograr esa visión y misión que se busca transmitir (Yukl, 2008).

Koontz y Weihrich (2000) consideran que en la misión se identifica la función o tarea principal de una empresa o una parte de esta. Se puede añadir aquí, lo postulado por Kotler y Keller (2000), las organizaciones existen para cumplir un objetivo, ese objetivo principal o misión puede ir cambiando para aprovechar oportunidades o responder a cambios en el mercado.

La misión organizacional, para Covey (2008), debe resultar de un proceso en el que intervengan y participen, todas las personas que tendrán que asimilarla, para luego hacerla realidad. Todas aquellas personas que tengan que incorporar la misión

organizacional y representarla en su trabajo, deben estar presentes en el proceso de creación de la misma. El proceso es tan importante como el resultado.

“Sin participación, no hay compromiso” (Covey, 2008, p 162). La participación en la creación de una misión organizacional, aumenta el compromiso y la motivación por lograr la misma. Cuando las organizaciones logran esto, la consecución de la visión y misión se vuelve accesible por contar con un equipo humano comprometido y focalizado en ese fin, consciente de las razones por las que realizan su trabajo de determinada forma.

En las empresas familiares, visión y misión además de indicar el rumbo de la empresa o la actividad que realiza, se vinculan íntimamente con los valores y expectativas que la familia tiene como familia en sí y que por extensión pasan a ser los de la empresa. Las particularidades de cada empresa familiar derivan de los valores, conductas y costumbres familiares, en definitiva de la cultura familiar que prevalece sobre las normas del país donde se encuentra, al mismo tiempo que las respeta y adopta (Bazán, 2011).

3.1.4.2 Valores

En una institución los valores enmarcan el comportamiento de sus miembros y se manifiestan en la cultura, la cual está íntimamente relacionada e influenciada por los valores con los que se rige la familia empresaria (Ward, 2006).

En una empresa, los valores establecen el marco referencial para las relaciones entre sus integrantes, las relaciones con otros que entran en contacto con la empresa y las actividades que realizan. Marcan el comportamiento y actitudes aceptables en el ámbito empresarial, y fuera de él, donde sus miembros actúan como representantes, coherente con la visión y misión establecidas. Los valores son guías en el hacer

cotidiano, determinando que es aceptable y que no lo es para un determinado grupo de personas (Gómez, 2006).

En las empresas familiares, hay valores que se destacan, como el compromiso que existe de la familia hacia la empresa, al punto que el patrimonio, las relaciones y el prestigio se ponen en juego muchas veces.

La orientación al cliente es una característica particular de las empresas familiares. La atención personalizada, la amabilidad y la creación de relaciones cordiales se posicionan como un objetivo importante a lograr. En la interacción con el cliente, no solo se está representando un producto, servicio o marca, se representa a la familia. Existe un compromiso e incluso una responsabilidad, que nace espontánea como consecuencia de los lazos afectivos y emocionales, de transmitir eso a cada persona.

Los valores representan una filosofía de familia, y esta se muestra a cada persona que toma contacto con la empresa, por ende la necesidad de generar una imagen positiva en la transmisión de esos valores, que quedan retratados en la experiencia que el consumidor vive en relación a la empresa (Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa, 2008).

3.1.4.3 Cultura

Cuando la competencia tiene un mismo producto, cliente e incluso proveedor, la cultura puede ser el factor diferenciador, una ventaja (Ward, 2006). Para lograr esto, debe existir una correlación entre los enunciados de visión, misión y valores y el comportamiento real de aquellos que forman la organización. De lo contrario son simples enunciados. La ventaja, se logra, cuando se bajan a la realidad, al día a día y son percibidos por los demás como un factor único y diferenciador (Gómez, 2006).

En la formación y desarrollo de la cultura empresarial u organizacional el fundador, tiene un papel clave, ya que genera una gran influencia inculcando sus propios valores, creencias y forma de hacer las cosas (Dodero, 2014).

La empresa, es el resultado de un proyecto personal. Por esta razón está teñida de los valores, ideas, personalidades y visión del mundo, de sus fundadores. (Schlemenson, 2013). Cultura es la forma que tiene una organización de realizar las cosas, la empresa familiar en este caso. Esta forma de realizar las cosas, incluye la forma en que se resuelven problemas y situaciones internas y externas a la empresa, la cultura funciona como apoyo en esos momentos. Cada vez que se intenta enfrentar un hecho interno o externo, se recurre a formas conocidas, familiares y de aplicación inconsciente, estas disminuyen cualquier miedo, inseguridad o desconfianza que pueda generar la nueva situación.

A medida que se adopten nuevas formas, con la práctica se volverán parte del conjunto de creencias, incorporándose a la cultura, que se transmitirá a toda la empresa y a quienes se incorporen (Yukl, 2008).

En las empresas familiares, las prácticas que forman parte de la cultura, no solo surgen de la experiencia profesional o del nivel empresarial, sino también provienen del ámbito familiar como una extensión del mismo. Gómez (2006) define este hecho como generalización, donde a cada experiencia el individuo la interpreta de una manera particular dándole un significado positivo o negativo. Este proceso, deriva en la construcción de un modelo mental, que luego se utilizará para analizar experiencias futuras similares. Se generaliza el modelo convirtiéndose en práctica. Lo mismo ocurre a nivel familiar, y organizacional, dando lugar a la cultura.

La cultura de la unidad familiar termina siendo la cultura empresarial, a modo de analogía, “la cultura es a la organización lo que la personalidad es a la persona”

(Dodero, 2014, p 38). Es un bien intangible que posee la empresa. La cultura es un sistema de ideas y significados comunes a todos los integrantes de la empresa que determina, en términos generales su comportamiento. La cultura describe una percepción, sentimiento sobre la empresa y sobre la forma en que se desarrollan las personas en ella y con el exterior (Robbins y Coulter, 2005).

La cultura de la empresa familiar tiene un pasado, transmitido por el o los fundadores, valores, tradiciones y costumbres que se desarrollan desde el inicio de la empresa como un proyecto o emprendimiento y que se transmitirán a las próximas generaciones (Ward, 2006).

3.1.4.4 Liderazgo

El liderazgo, tiene un papel preponderante, como transmisor de la cultura empresarial y generador de la visión compartida. El liderazgo reúne y administra los recursos para lograr esa visión. Es acción y dinámica. Es movilizarse y movilizar para lograr fines y objetivos (Gómez, 2006).

El liderazgo ejecutivo lo tiene un persona, que haciendo uso de la autoridad legítima que le da su puesto, usa la misma para dirigir a otros en la búsqueda y consecución de determinados objetivos organizacionales establecidos de antemano (Schlemenson, 2013).

En el ejercicio de ese liderazgo, es donde se transmiten visión, misión y valores, con el ejemplo y en el trato y relación con subordinados y colegas. El liderazgo es un proceso de influencia. El líder ejerce influencia en las personas, que lo rodean y responden a él, para lograr que entiendan lo que transmite y así lograr los objetivos a los que apunta. Implica colaborar y facilitar tanto a nivel individual como colectivo, para la consecución de metas comunes, ya sea dentro de una empresa u organización.

Es un proceso de influencia, que para ser eficaz, debe derivar en la consecución de los fines para los cuales se lo ejerce, en la consolidación de un ambiente apto para la realización de los mismos y en la creación de una visión compartida. Si el líder no obtiene estos, significa que el liderazgo no produce respuesta por parte de aquellos a quienes va dirigido, por ende no es eficiente en la persecución de sus objetivos. No habría liderazgo (Yukl, 2008).

3.1.4.5 Visión compartida

Desarrollar una visión compartida, como empresa familiar, disminuye los niveles de conflictos y coloca a todos los integrantes en la misma sintonía, con la posibilidad de lograr esa visión generando sinergias de la combinación de capacidades, conocimientos y experiencias de distintas generaciones.

Lo importante está en formalizar y expresar esa visión y misión. Siendo que en la empresa familiar suelen imponerse los componentes emocionales y afectivos sobre los racionales, es importante la formulación y expresión de enunciados de visión y misión que guíen la acción y negocios de la empresa. De esta forma al producirse cambios o la sucesión misma, la actividad empresarial, no se verá afectada por la subjetividad y la emotividad de la nueva persona a cargo de la empresa.

Visión, misión y valores, deben ser una referencia para la actividad empresarial de la familia, permitiendo la profesionalidad y coherencia de la misma al tiempo que se mantiene la armonía del sistema familiar. De lo contrario la empresa familiar se convierte en un sistema volátil sujeto a las emociones, creencias y subjetividades de quien esté al mando (Bazán, 2011).

Lograr una visión compartida brinda estabilidad y coherencia que en el mercado y particularmente por los clientes, se percibe como profesionalismo y confiabilidad. La

estabilidad y estructura que da la visión compartida, permite administrar los efectos de la evolución y el dinamismo de la cultura familiar que afectan directamente a la cultura empresarial.

La creación y mantenimiento de una visión compartida, implica un alto grado de compromiso por parte de todos los miembros de la empresa, compromiso y dedicación que dependerá del grado de identificación entre sus visiones, misiones y expectativas personales y las de la empresa.

3.1.5 Expectativas

Las expectativas que cada miembro de la familia tiene en relación a la empresa y a su rol en la misma, pueden ser determinantes para su continuidad. Habrá miembros de la familia, con expectativas de desarrollo profesional en la empresa mientras que otros, no estarán interesados en hacerlo. Esto es lo que Davis (2015), establecía como una de las leyes naturales de la empresa familiar, el interés por la empresa, de las generaciones futuras disminuirá.

El encuentro entre las expectativas personales y las del grupo familiar o la empresa, pueden ser causal de conflicto. Es necesario determinarlas y comunicarlas con antelación para adaptarse y planificar, tanto la empresa como los individuos, el curso de acción que tomarán en el futuro, para el logro de sus objetivos.

Schlemenson (2013, p 151), habla de “proyecto personal laboral”, haciendo referencia a los planes que cada individuo tiene para el desarrollo de sus potencialidades. El crecimiento y desarrollo de las capacidades depende en gran

medida, de la oportunidad de obtener diferentes niveles de trabajo y por ende, diferentes niveles de remuneración.

Ward (2006) considera que una de las ventajas de la empresa familiar, radica en estar en manos de una sola familia, de esta forma, pueden planificar y diseñar estrategias según lo que les conviene a ellos, como grupo familiar y a la empresa, no lo que sirve para especular en el mercado. Sin embargo, esto tiene un lado negativo, si se planifica teniendo en cuenta solo los intereses de la familia o si la planificación la realiza una sola persona, por lo general el fundador, según sus propias expectativas y visión, sin tener en cuenta la influencia de las mismas en el resto de los sistemas y sus integrantes.

Dodero (2008) identifica las expectativas de padres e hijos que trabajan en la empresa familiar, de la siguiente manera. Los padres quieren dos cosas principales en relación a sus hijos, primero el respeto hacia su autoridad, y como consecuencia la actitud de aprendizaje para con la empresa y sus predecesores. Y por el otro, desean que los hijos se identifiquen con ellos, que piensen y decidan sobre la empresa como lo hacen ellos, que tengan metas similares para la empresa. Buscan que los hijos sean aprendices y que se identifiquen con ellos.

Los hijos, por otro lado, continúa Dodero (2008), buscarán el reconocimiento de sus padres, y el desarrollo de sus propias metas y objetivos, sean estas partes de un plan de vida profesional dentro o fuera de la empresa. En este punto es donde se suelen generar los conflictos, por el choque generacional.

3.1.5.1 Choque generacional y clasificación de generaciones

El concepto de choque generacional hace referencia a la distancia que existe entre dos generaciones no solo en edad, sino también en perspectivas, experiencias y vivencias. Es la distancia que existe en la forma de ver el mundo, en la forma de

comportarse en el mismo, en la percepción del medio ambiente, la relación con las tecnologías, la pirámide de prioridades. La relación con la autoridad, con los pares, la aceptación de responsabilidades y la consideración de los riesgos. La aceptación, o no, del *status quo*, las reglas y normas impuestas por otros.

Todas estas diferencias, se presentan en ámbitos donde distintas generaciones interactúan, se relacionan y conviven, la empresa familiar es uno de ellos.

Existe una forma de clasificación de las generaciones, generalmente aceptada. La misma denomina *Baby Boomers* a los nacidos desde 1943, Generación X son los nacidos desde 1964 y la Generación Y o *Millennials*, nacidos a partir de 1980.

Para caracterizar cada grupo se considera el contexto histórico-político donde nacieron, hitos de la época con marcada influencia en la vida cotidiana, las formas de trabajo de sus padres. Los valores, la relación con la autoridad, la noción de estado, modas, tendencias y hábitos de consumo.

Los *BB*, o *Baby Boomers* se caracterizan por ser pacientes, buenos comunicadores, muestran un alto grado de sacrificio y compromiso. Mientras que algunos han disfrutado de éxito empresarial trabajando para organizaciones, muchos lo han logrado con proyectos y emprendimientos propios. Su éxito se basa en el desarrollo de la flexibilidad y adaptación a los vaivenes económicos. Por el compromiso que tienen con las organizaciones, propias o no, es poco probable que se retiren en los 60, son trabajadores y motivados. Tienen sentimientos encontrados con la autoridad, a la que respetan pero no siempre aceptan. Lograron el éxito, separando el momento y lugar de trabajo, del momento y lugar para la familia y el ocio. Su fórmula de vida, puede resumirse en estudiar, conseguir un trabajo estable y formar una familia (Dowd-Higgins, 2013; Turello, 2013).

Los llamados Generación X, la generación del medio, caracterizados por ser competitivos, confiados y rebeldes. Su juventud, en Latinoamérica, estuvo marcada por la vuelta a la democracia, y en el mundo por la caída del muro de Berlín. Surgieron así, ideas de cambio, libertad e igualdad. Cuestionan la autoridad, los valores y creencias. En el ámbito laboral, son competitivos, pero no aceptan la jerarquía vertical, siendo que muchos vieron a sus padres luchar por estabilidad laboral (Dowd-Higgins, 2013; Henseler, 2014; Turello, 2013).

Los *Millennials*, serán las personas con mejor formación académica en los próximos años, su forma de absorber conocimientos e información, es constante y continua, sin embargo el torrente de información es de menor profundidad. Son creativos, emocionales, ambiciosos, visuales y gráficos. Son digitales y prácticamente dependen de la tecnología. Laboralmente, demuestran poca lealtad a las organizaciones, son emprendedores y prefieren desarrollar esto antes que trabajar para otros. Buscan flexibilidad y separación entre el tiempo de trabajo y el ocio. Privilegian las experiencias, viajes, voluntariado, causas ambientales y civiles están entre las prioridades antes que el dinero. Necesitan retroalimentación constante sobre su trabajo, mentores antes que jefes autoritarios. Como consumidores, son exigentes, se informan sobre marcas y productos, antes de realizar cualquier transacción, son conscientes social y ambientalmente y exigen lo mismo de las marcas que consumen (Dowd-Higgins, 2013; Henseler, 2014; Turello, 2013).

Todas estas distancias y diferencias pueden crear conflictos y divisiones o por el contrario multiplicar los beneficios. Todo depende del enfoque con el que se las aborde en el ámbito empresarial y familiar. En la empresa familiar, la mezcla de ideas, y la complementación entre las generaciones puede ser productiva y eficiente. Una forma de lograr multiplicar estos efectos es encausando los mismos en la consecución

de una planificación estratégica común y compartida, donde cada uno cumpla un rol específico.

3.1.5.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica en todas las empresas u organizaciones indica el rumbo de la misma, determina el camino a seguir para llegar a un determinado objetivo y por ende las expectativas que sus dueños o fundadores tienen para la empresa. En las empresas familiares, la mortandad de las mismas se debe a la no planificación de los aspectos familiares en la empresa, y a no incluirlos dentro de la planificación general. Esto provoca conflictos que, como muestra la realidad termina con empresas quebradas o que deben ser vendidas y familias desmembradas.

La no inclusión de los aspectos familiares en la planificación general responde también al hecho de guiarse, los emprendedores, por la intuición y la experiencia, principalmente en los primeros años del proyecto. De esta forma se genera un ciclo informal de carácter intuitivo que consiste en plantear objetivos, diseñar y aplicar la estrategia para lograrlos y luego medir los resultados en relación a los parámetros establecidos. Este ciclo se repetirá, estableciendo una forma de trabajo (Francés, 2006).

Por otro lado un ciclo formal, implica el análisis de factores internos y externos, el establecimiento de objetivos y estrategias formalmente y la consecuente desagregación de la planificación en acciones, planes, recursos y responsabilidades, con el debido seguimiento de la ejecución y resultados obtenidos. Una planificación basada en datos y hechos no en la intuición (Francés, 2006).

La planificación estratégica, en opinión de Garrido Buj (2006), debe ser capaz de obtener una ventaja competitiva para la empresa que la desarrolle. La ventaja competitiva significa un aspecto positivo, que valoren y reconozcan, clientes,

competidores, proveedores y la misma empresa, que pueda mantenerse en el tiempo y no ser copiada por otros. Esto indica la necesidad de la empresa de contar con estrategias que generen valor para el cliente, tanto interno como externo. El valor superior es la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes de manera eficiente (Porter, 2009).

La planificación estratégica debe ser flexible. En tiempos de cambios a ritmos vertiginosos, un plan rígido no sirve. La ventaja competitiva debe ir acompañada de planes que ayuden a desarrollarla, adaptarla y mantenerla, sin perder su esencia.

La planificación implica utilizar herramientas para realizarla, pero también saber desenvolverse en un entorno cambiante, inseguro y competitivo, donde a veces se hace imperativo tomar las oportunidades que aparecen espontáneamente y adaptarlas a la planificación existente. Las estrategias que desarrolle la empresa, estarán sujetas a sus propias capacidades, a los recursos que tenga tanto humanos como tecnológicos y de capital y a la competencia del entorno.

Por esta razón, es tan importante conocer los tres aspectos. Una estrategia que se adapte a las capacidades de la empresa, a sus recursos y al contexto externo, permitirá llegar al fin para el cual se la aplicó. Fin que puede ser la obtención de la ventaja competitiva. Sobre este punto Garrido Buj (2006), establece que el mantenimiento de la ventaja, dependerá en gran medida de las capacidades de la empresa.

Las capacidades se clasifican entre las singulares, aquellas que han sido desarrolladas por la obtención de conocimientos, competencias, el establecimiento de relaciones con proveedores y clientes, el desarrollo de procesos o productos especializados. Son aquellas que harán duradera la ventaja obtenida. Y las capacidades reproducibles, aquellas que pueden ser copiadas por la competencia y en quienes no se puede sostener por mucho tiempo la ventaja competitiva. La buena planificación, se

concentra en las capacidades singulares, que serán las que en el mediano y largo plazo permitirán obtener mayores beneficios.

Cuando la empresa ha identificado, sus capacidades específicas o singulares, debe protegerlas, esto puede realizarse mediante barreras de entrada al sector. La historia de la empresa, actúa como defensa, la experiencia que da la trayectoria, solo se puede copiar con el tiempo y así y todo es difícil hacerlo. Pueden resguardarse, también, con el desarrollo de formas de confidencialidad, que limiten el acceso a las capacidades, procesos y conocimientos propios de la empresa, que representan un activo de la misma y una ventaja frente a la competencia (Garrido Buj, 2006).

El proceso estratégico, son los pasos que se realizan hasta la elección de la estrategia. La estrategia, es un mapa, muestra el camino a seguir para la consecución de los objetivos planteados, particularmente la consecución de visión y misión. Una buena estrategia considera a la empresa internamente y al contexto que la rodea (Yukl, 2008). En las empresas familiares, la planificación estratégica, suele concentrarse en cuestiones tradicionales y comunes al aspecto empresarial, como lo hicieran otras empresas del rubro o del sector. Y pecan al omitir en esas planificaciones y en las estrategias aplicadas el factor familiar, tan determinante e importante para la consecución de las mismas.

La planificación estratégica implica determinar una visión y misión, que establezcan los lineamientos básicos de objetivos y estrategias para cada sector de la empresa, que permitan la consecución de objetivos generales. La planificación de las estrategias deben responder al entorno de la empresa y a la empresa internamente, evaluando cada aspecto de la misma y la interacción con el contexto que la rodea (Francés, 2006; Kotler y Armstrong, 2001).

Un concepto y práctica que se relaciona con las empresas familiares y con la planificación estratégica, es el de unidad estratégica de negocios. Las mismas, son unidades de una empresa, con objetivos, procesos, productos, mercados y competidores propios. Son independientes del resto de la empresa y en sí misma debe representar un centro de beneficios (Kotler y Armstrong, 2001).

Las UEN, responden a una estrategia de diversificación, estrategia común en empresas familiares, donde se aplica, para dar a cada integrante la oportunidad de estar al frente del negocio o trabajar en el área de su interés o profesión. Sin embargo la diversificación va a ser efectiva, siempre y cuando mantenga relación con la ventaja competitiva de la empresa y ayude a sostenerla. La diversificación permite el crecimiento de la empresa, a través de la adquisición o el inicio de negocios en mercados distintos al actual o productos diferentes. Su éxito depende también de las sinergias que la empresa pueda generar entre lo nuevo y lo anterior. Mostrado la realidad mejores resultados en diversificaciones dentro de la misma industria o rubro en relación a diversificaciones en rubros diferentes u opuestos (Kotler y Armstrong, 2001, 2003; Porter, 2009).

La matriz BCG, es un instrumento, que permite a aquellas empresas con varias UEN, distribuir los recursos entre las mismas considerando la participación en el mercado y las perspectivas de crecimiento de la industria o el mercado. La matriz establece la existencia de 4 tipos de negocio, la estrella generadora de rentabilidad, que requiere alta inversiones, con flujos de caja entre 0 y negativos, pero con altas posibilidades de crecimiento por lo que demanda mayor inversión. La vaca es el negocio con rentabilidad positiva, flujo de caja positivo, por lo que no requiere de mayor inversión, la estrategia a seguir será mantener los niveles de inversión y actividad. El perro es aquel negocio con poca participación en el mercado que ya ha

llegado a su máximo crecimiento, por lo que la rentabilidad es baja o negativa, el flujo de caja es positivo, pero no necesita inversión, se deberá desinvertir. Por último el interrogante es aquel negocio con potencial tanto de crecimiento como de participación en el mercado, siendo que es nuevo exige altos niveles de inversión para ponerlo en actividad (Kotler y Armstrong, 2001, 2005).

La matriz establece la evolución de los negocios de la siguiente forma, comienzan siendo interrogantes, luego con inversión y según la respuesta que tengan en el mercado podrán ser estrellas o perros. Las estrellas, deben ser explotadas con la finalidad de convertirse en vacas, es decir aquellos negocios que generan fondos suficientes para reinvertirlos en la empresa o destinarlos a nuevos negocios interrogantes o estrellas. Las vacas, cuando cumplan su ciclo productivo serán perros, los cuales hay que eliminar, por el coste que significa para la empresa.

La matriz permite ver aquellos negocios que merecen la inversión por parte de la empresa considerando los beneficios económicos que produce y la participación en el mercado. Se podrá evaluar también si el servicio o producto ofrecido genera un beneficio extra, no en términos económicos, pero en términos de imagen y satisfacción del cliente.

Porter (2009) considera que para diferenciarse hay que crear y ofrecer una mezcla única de valor, en base a esto establece tres estrategias genéricas:

1. Estrategia de liderazgo en costos: Este enfoque persigue la disminución de costos, con base en la experiencia. El objetivo es que una empresa posea una estructura de costos bajos en comparación con sus competidores. Para esa estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficientes. Es una estrategia que implica capacidad para negociar y contar con proveedores confiables en términos de calidad y costos, puesto que proveedores con

precios inestables o cambiantes, no posibilitarían la estrategia elegida. El liderazgo en costos, debe producirse a lo largo de la cadena de abastecimiento y productiva, evitando arrastrar sumas que luego incidan en los precios de venta, por esta razón se basa en la experiencia y el tiempo necesarios para entablar relaciones fructíferas a lo largo de las cadenas.

2. Estrategia de diferenciación: Una empresa que opta por esta estrategia, se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios. Las estrategias de este tipo, buscan ofrecer algo nuevo o diferente en términos de producto, servicio o ambos, el éxito de la estrategia estriba en lograr el reconocimiento de esa diferenciación por parte de los clientes, estableciéndola como ventaja competitiva. Para lograr la diferenciación, es necesario como primer paso, conocer en profundidad que quiere y necesita el mercado y buscar la forma de, satisfaciendo esas necesidades, hacerlo de forma diferente al resto de los competidores.

3. Estrategia de enfoque: Una empresa que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una zona geográfica determinada o un rubro particular. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, la empresa pone el acento en un segmento específico del mercado, segmento que debe ser lo suficientemente atractivo en términos de rentabilidad para justificar el uso de la estrategia. Una vez elegido ese segmento se lo puede abordar con estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o ambas.

Siendo que los sistemas de familia, empresa y propiedad están tan ligados, se hace necesaria una planificación global, integradora de los tres subsistemas, sus características, fines, expectativas y visiones. Es importante que la planificación se dé de esta forma, puesto que existen casos donde, el omitir un aspecto puede terminar con la empresa. Un ejemplo de esto es la planificación de la sucesión, o la dilación en la

planificación de la misma, donde las ideas del fundador y los sucesores suelen ser opuestas.

3.1.6 Sucesión

La sucesión es el momento más crítico, en el ciclo de vida de la empresa familiar. Más allá del tamaño, actividad o desempeño de la organización, la sucesión rompe con el equilibrio (Ward, 2006). Implica una crisis, que puede ser controlada siempre y cuando este planificada.

Ward (2006) establece tres aspectos importantes que se dan en la sucesión. El primero es que se da en un ámbito donde existe un fuerte vínculo entre la familia y la empresa. El segundo, la sucesión, en la mayoría de los casos, se da en una relación de parentesco padre-hijo. Por último, en promedio, en las empresas familiares la permanencia en puestos gerenciales es de entre 30 a 40 años, contra 10 que es el máximo en las empresas tradicionales. Para el futuro sucesor, esto significa enfrentarse a una cultura empresarial, que aunque la comparta, está definida por un individuo fuerte, el fundador, una estrategia empresarial que se basa en experiencias y prácticas pasadas, aplicadas o desarrolladas en muchos casos por ese fundador y sumado a esto la relación filial padre-hijo que se da en el ámbito familiar.

En todas las empresas el papel o rol del CEO (*Chief Executive Officer*), es el más importante y central, por la influencia y el poder que tiene en la toma de decisiones y el funcionamiento normal de las compañías. En las empresas familiares, esa influencia es mayor, según Doderó (2014) porque existe un factor emocional, hay vínculos afectivos entre el fundador y sus descendientes, un sentimiento de orgullo y pertenecía invade a la familia en relación a la empresa. El objetivo principal es que el esfuerzo, la

pasión y la visión del fundador o fundadores se transmitan y continúen en las generaciones futuras.

Sin embargo, ésta marcada influencia de los CEO familiares, puede significar el fracaso de la empresa familiar y su desaparición. Sobre este tema la investigación de Doderó (2014), muestra las siguientes cifras, solo el 29% de las empresas planean la sucesión, el 37% no ha hecho nada y el 34% lo ha considerado pero no realizado nada al respecto.

Gallo (1998) destaca el nivel emocional que implica el proceso de sucesión y la planificación del mismo. La carga emocional que supone para el o los fundadores o predecesores, según el caso, asumir que en algún momento deberán dejar el mando en los más jóvenes. Algunos evitarán el conflicto que esto supone, negándose a ver la realidad, otros lograrán enfrentarlo y para esto, es importante estudiar y analizar los componentes del mismo.

3.1.6.1 Proceso de sucesión

El proceso de sucesión, implica una inversión de tiempo y dedicación en cuatro procesos que lo componen. Siguiendo a Gallo (1998) estos procesos son, en el orden en el que deben darse, la preparación de quienes serán los sucesores, preparación que implica no solo conocer la empresa, y saber manejarla, sino también tomar decisiones, idear estrategias y mejorar el activo que se recibe.

El desarrollo de la organización, las familias crecen exponencialmente y lo hacen a un ritmo más rápido que las empresas. Las organizaciones deben desarrollarse, crecer, expandirse y aumentar sus beneficios, si el fin será sustentar a un número mayor de personas.

El tercer proceso refiere a la creación y desarrollo de las relaciones entre los sistemas empresa y familia. Habrá familiares que no trabajen en la empresa, otros lo harán y además serán propietarios, son varias las combinaciones posibles. Lo importante es la comunicación entre los dos sistemas para la supervivencia de ambos. El predecesor debe iniciar el diálogo y el sucesor mantenerlo.

El retiro del predecesor como último proceso, será algo paulatino que empieza a visualizarse con la entrada de la nueva generación a la empresa.

Para Gallo (1998) la primera etapa de formación de los sucesores, se da en la infancia hasta los 18 años. Es producto de lo que conoce como realidad de la empresa familiar a través de lo que expresan o no sus padres sobre la empresa, lo denomina preparación remota, aquí se puede agregar el concepto de propiedad emocional. Un bien intangible, que refiere al significado de la empresa para la familia. Al valor de la misma como producto del trabajo y esfuerzo de generaciones pasadas, por lo que solo puede ser transmitido de generación a generación a través del ejemplo y la palabra. La transmisión de la propiedad emocional, es la transmisión del significado de ser parte de una familia empresaria, de trabajar en equipo, del cariño que se siente por una actividad, por lo logrado por los antepasados y las expectativas de lograr más para los sucesores. Si la continuidad es el objetivo, es responsabilidad de cada generación, desarrollar la propiedad emocional y transmitirla a los más jóvenes (Bazán, 2011).

Luego vendrá la preparación próxima, aquella donde el sucesor adquirirá conocimientos, realizará sus estudios universitarios, pasantías y prácticas en otras empresas o países. Es la oportunidad para expandir la mente del sucesor y que no crea que la realidad de su empresa familiar es la única.

Estando capacitado para trabajar en la empresa, el sucesor ingresará en un puesto donde empezará el recorrido en varios sentidos que le permitirá conocerla en

profundidad para el día de mañana, poder dirigirla, esta es la preparación inmediata. En el modelo evolutivo tridimensional de Gersick (1997) esta etapa se denomina como el ingreso al negocio. En la matriz del sucesor creada por Schwass (2006), esta primera etapa se denomina, hacer, es aquella donde el sucesor se dedicará a aprender y conocer cómo funciona la empresa. Le seguirá la etapa de conducir a hacer, en esta el sucesor recibe más responsabilidades, como un puesto gerencial o el manejo de una unidad de negocio. Por último llegará a la etapa de dejar hacer, con el retiro del fundador y la toma del control de la empresa.

La planificación de la sucesión, como la formación del sucesor, son aspectos importantes por la influencia que tienen en el futuro de la empresa y en los planes estratégicos a largo plazo, de crecimiento y expansión. Como lo define Lorange (2006) el crecimiento se puede lograr siempre y cuando este dentro de los planes estratégicos de la empresa, crecimiento que no implica burocratizar la empresa por cuestiones emocionales o afectivas, pero si planificar y preparar a quien realmente tenga las capacidades e interés de hacer crecer el negocio y desarrollarse en el.

3.1.6.2 Estilos de sucesión

Gallo (1998) identifica cuatro estilos de sucesión, basados en las características del predecesor y su postura frente al proceso sucesorio, dictador, monarca, gobernador y embajador.

El dictador, es aquel que planificará el futuro de la empresa familiar, el cual incluye inversiones, estrategias y decisiones a largo plazo, no así la sucesión, formará un equipo de directores leales y detentará poder hasta su muerte.

El monarca, por otro lado, es un predecesor poderoso, pero a diferencia del dictador, tiene interés y se preocupa por el futuro de la empresa y la familia. Por esta

razón, va a elegir a su sucesor en vida, y lo va a preparar, para tomar el mando el día de su muerte. El objetivo es que el reinado del sucesor, sea tan bueno o mejor que el propio. El problema radica en tener que esperar, el sucesor a la muerte del predecesor para poder asumir el manejo del negocio familiar.

Estas dos posturas frente a la sucesión y su planificación, son coherentes con la realidad, donde en las empresas familiares los cargos gerenciales están en manos de la misma persona, el doble o triple de tiempo, que en una empresa tradicional (Ward 2006).

El tercer tipo de sucesión, se da con un gobernador, es aquel que sabe que su tiempo en la empresa es acotado y que cumplido este deberá ser reemplazado. El problema de esta situación, es la falta de compromiso y dedicación que puede generarse, por estar el tiempo de gobernación determinado de antemano.

El ultimo estilo, y el recomendado por Gallo (1998) es el embajador. El predecesor se retirará cuando deba ser reemplazado por la siguiente generación, la salida no es traumática. Ocupará un lugar relacionado a la empresa, realizando las tareas que le asignen los nuevos directivos, además puede desenvolverse como asesor o consejero. Representa a la empresa, entablando y manteniendo relaciones con proveedores, grandes clientes, y la sociedad en general.

El dilatar la planificación de la sucesión, por la creencia de que los sucesores aún no están listos para manejar la empresa, o no considerar las expectativas e intereses de todos los involucrados a la hora de planificar estratégicamente, son algunas de las causales de conflictos en las empresas familiares.

3.1.7 Conflictos

Los conflictos en las empresas, resultan de diferentes fuentes, malentendidos entre colegas, desacuerdos entre jefes y subordinados, errores en la producción, problemas con clientes o proveedores. En las empresas familiares, sin embargo, conflictos simples pueden alcanzar grandes proporciones, por la simple existencia de lazos afectivos y emocionales.

La empresa familiar, como establece el modelo evolutivo de Gersick (1997), va atravesando diferentes estados, cada paso hacia la etapa siguiente implica un cambio, una crisis y por ende el potencial de conflicto.

Una de esas crisis, se da al momento de planearse y llevarse a cabo la sucesión. En algunas empresas, la sucesión es un tema del que no se habla, lo que genera un ambiente tóxico y volátil. Es un tema tabú, nadie lo menciona, pero, el conflicto, ya está generándose. Esta situación Dodero (2014) la representa a través del modelo del iceberg de la empresa familiar. El modelo busca detectar aquellos conflictos que no son hablados, pero yacen bajo la superficie, escondidos, bajo posturas, comportamientos y declaraciones. Suele ser el caso de la sucesión, todos tienen una postura al respecto, una creencia sobre quién debe ser el sucesor, cuando debería producirse el traspaso, cómo debe producirse, pero no hablan directamente del tema para evitar cualquier tipo de enfrentamiento.

Estas situaciones sumadas a las dimensiones de familia, empresa, cultura, expectativas individuales, es lo que convierte a la empresa familiar en un tipo de empresa vulnerable y propensa a sufrir conflictos. Como organización está más expuesta a sufrir conflictos con consecuencias graves tanto para la empresa como para la familia (Dodero, 2014).

3.1.7.1 Causas de conflicto

Para Dodero (2014), en la empresa familiar gran número de conflictos se producen por las siguientes causas:

- Confusión de roles familiares con roles laborales, esta situación deriva de la dificultad que supone separar el ámbito de la familia del de la empresa.

- El ingreso de los hijos a la empresa. El conflicto puede causarse por cuestiones referidas a la elección de la educación profesional que realicen los hijos, hasta la planificación del proceso de ingreso e inserción a la empresa, lo que incluye las condiciones que deben reunir para poder ingresar. Una vez que los hijos se incorporan a la empresa, hay otro conflicto que suele darse, el choque generacional. Las ideas y ansias de cambio de la nueva generación chocan con la tradición y conservadurismo de la generación anterior. Dodero (2014) establece que la forma de superar las distancias generacionales, es abandonar la idea de que la postura propia es la única y correcta.

- Dificultades para trabajar en equipo, en algunos casos, conflictos, diferencias y prejuicios que provienen del ámbito familiar, afectan la labor en equipos, perjudicando la consecución de los fines de la empresa.

- Deficiente comunicación y manejo de los conflictos. Por la existencia del sistema familiar en la empresa, la presencia de lazos afectivos y emocionales es inevitable. Esto significa, por lo general, la actitud de fundadores y líderes a evitar cualquier tipo de conflicto con y entre otros miembros de la familia. El objetivo es mantener la armonía. Sin embargo, esta actitud de negación del conflicto lleva a la creación de rumores, celos y prejuicios, que saldrán a la luz el día que el fundador no esté para apaciguarlos.

Una comunicación eficiente es necesaria para establecer normas de forma conjunta y consensuada que regulen las relaciones empresa-familia, separando los temas del ámbito laboral de los del familiar.

La toma de decisiones, es otra de las causales de conflicto, se observa que la misma cambia, según la etapa o generación al mando de la empresa familiar. En la primera generación o generación fundadora, las decisiones están centralizadas en el fundador, quien decide unilateralmente sobre los aspectos más críticos de la empresa. En las primeras etapas, de la empresa familiar, no existen mecanismos formales de resolución de conflicto y toma de decisión, las reuniones son espontáneas e informales.

3.1.7.2 Toma de decisión

Yukl (2008) presenta cuatro tipos de toma de decisión o formas de involucrar a otros desde el liderazgo. Estos son:

- La decisión autocrática, es el caso del líder, que decide sin pedir consejo o participación de ningún tipo. Decide y se limita a comunicar el resultado de esa decisión.
- La consulta, quien decide sigue siendo el director o líder, pero lo hace teniendo en cuenta el aporte de determinadas personas, suele pedir opinión a personas cercanas y en las que confía, ya sea por su experiencia en el tema o el conocimiento de la situación. Demuestra la importancia que le da a la opinión y sugerencias de las personas a las que acude por asesoramiento, y en base a la información que obtenga decidirá.
- La decisión conjunta, en este tipo de decisión, todos, directivo incluido, están en pie de igualdad, ninguna opinión vale más que otra y por ende nadie será más

responsable que otro por las consecuencias de la decisión tomada. Es el ejemplo claro de trabajo en equipo.

- Por último la delegación, se da cuando el líder o jefe le otorga al subordinado la autoridad y poder para decidir individualmente. Lo que se conoce como *empowerment*, el director delega el proceso decisorio en el subordinado, muestra un alto grado de confianza y seguridad en la decisión de este.

Adaptando estos procedimientos decisorios a la empresa familiar, se reconoce que, en las primeras etapas de propietario controlador, las decisiones se dan de forma autocrática. En el caso de que haya más de un fundador puede darse la decisión conjunta y también la consulta si se apoyan en otros a la hora de decidir.

Esto suele generar conflictos cuando en la segunda generación, se está en presencia de una sociedad de hermanos, los cuales han estado acostumbrados a un mecanismo de decisión unipersonal y concentrado. Cuando la segunda generación se incorpora, la forma en que realizan las cosas, suele responder a decisiones de sus jefes-padres que deciden de forma autocrática, a veces la delegación no llega a darse hasta mucho tiempo después, cuando el hijo-sucesor ha demostrado ganarse la confianza de su padre como profesional y no solo como hijo.

La sociedad de hermanos, puede ser muy fructífera para la empresa si se logra funcionar como un gobierno a la hora de decidir. Decidiendo conjuntamente, teniendo todos la misma autoridad para hacerlo y responsabilizándose por las consecuencias. Mientras que paralelamente se permita el desempeño de cada uno en el área acorde a sus capacidades, habilidades e intereses (Doderó, 2014).

3.1.7.3 Actitudes frente al conflicto

En la empresa familiar, existen intereses diversos, capacidades y habilidades, y una figura predominante en todo, la del fundador. El conflicto es normal y se puede dar por un choque generacional, por intereses opuestos o caracteres contrarios.

Existen diferentes formas de manejar los conflictos, Doderó (2014) resume algunas de las actitudes más comunes frente a situaciones problemáticas, estas son, la evasión del conflicto, la negación de su existencia, la distorsión de los hechos, la renuncia, la imposición de soluciones, actitud que suele darse por parte del fundador, y la triangulación del mismo, una de las peores formas de enfrentarse a un problema, puesto que implica la generación de rumores, que terminan en la distorsión del conflicto y sus proporciones, afectando a los involucrados y al clima que los rodea.

El objetivo final y el deseable, aunque no siempre posible, es la generación de soluciones que signifiquen un ganar-ganar para todas las partes. Con respecto a esto, Covey (2008) dice, ganar-ganar implica, una cultura basada en principios de participación y cooperación, en lograr resultados por todos y para todos. Es un concepto integrado donde todo abogan por seguir un camino determinado que permita resultados superiores. Es lograr sinergias, combinar esfuerzos y multiplicar los resultados, cualquier sea su índole.

Es necesario para la supervivencia de la empresa, siempre que esta se encuentre entre los objetivos de la familia, que así como las cuestiones obvias pueden predecirse y ser enfrentadas con las herramientas adecuadas, el conflicto sea tratado de la manera que corresponda, con los instrumentos necesarios y óptimos para su solución. Una de las formas de mejorar la resolución de conflictos o evitar su aparición, es la identificación de todos los roles que intervienen en los mismos, con sus posturas e

intereses, objetivos y expectativas. Una vez identificados los conflictos y las partes involucradas, ya se está cerca de la resolución del mismo.

Esto es tan importante, como conocer las alternativas de solución, los resultados que pueden derivar de la negociación y la idea de que mientras se busque una opción de ganar-ganar, también es válida una opción, donde no haya trato y las partes deban volver a tratar la situación en el futuro, habiendo analizado sus posiciones individualmente (Covey, 2008).

3.1.8 Roles

Rol, es el papel o función que desempeña una persona o grupo en algún ámbito. En la empresa familiar se dan una gran cantidad de roles. El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis expuesto al inicio de este marco teórico, donde se relacionan empresa, familia y propiedad, determina siete roles que derivan de la intersección y relación entre los tres componentes:

1. Miembros de la familia.
2. Propietarios.
3. Empleados.
4. Miembros de la familia que son propietarios.
5. Propietarios que trabajan en la empresa.
6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa.
7. Miembros de la familia que trabajan en la empresa y son propietarios.

En esta posición se suelen encontrar los fundadores (Gersick, Davis, McCollon Hampton y Lansberg, 1997).

Estos roles y las relaciones que se dan entre los mismos influirán en el funcionamiento y continuidad de la empresa. El modelo, permite analizar en qué rol o posición se encuentra cada miembro en la actualidad y las posibilidades de movilidad que tiene para el futuro.

En las empresas de este tipo, que comenzaron como proyectos personales de sus socios fundadores, las relaciones toman un papel importante sobre cualquier rol o función. Que el equipo humano funcione dependerá del liderazgo, la cultura que se transmita y el clima que se logre. Dependerá de la integración y coordinación de las capacidades, y habilidades, más que de la estructura formal, que en este tipo de empresas, en los inicios suele ser borrosa (Schlemenson, 2013).

En el ámbito de las empresas familiares, los roles más importantes de identificar, por su influencia en el desenvolvimiento de la organización, tanto a nivel individual como por la forma en que se relacionan entre ellos, son el de los fundadores o predecesores y los sucesores. Por lo general, quienes representan estos roles tienen una relación de parentesco de padres e hijos.

En la etapa de arranque, de la empresa familiar, cuando esta comienza como un emprendimiento para la supervivencia de la familia, el matrimonio fundador es el que trabaja a la par, como un equipo. En tiempos pasados, se daba el hecho del hombre fundador, quien dirigía la empresa o emprendimiento y la mujer, podía ocupar un puesto secundario y ser el apoyo. Esta tendencia se está revirtiendo en la actualidad, con matrimonios que en conjunto dirigen la empresa, como iguales. (Doderó, 2008).

Esta situación, trae su propia cantidad de desafíos, principalmente, lograr una relación laboral, de iguales, que no se confunda con las cuestiones familiares y se base en el respeto hacia el otro, como persona y como profesional. Doderó (2008) explica como la dirección compartida, en manos de un matrimonio, puede generar conflictos y

tensiones, si no se separan las tareas y responsabilidades, se determinan las formas de resolución de conflictos, se establecen las metas y objetivos y sobre todo se separan las cuestiones domésticas de las empresariales.

Las relaciones entre padres e hijos en las empresas familiares, también tienen ciertas cualidades comunes. Lo principal y más característico de estas relaciones es la diferencia de edades, caracteres y personalidades que tienen sus participantes. Por un lado los padres, con expectativas sobre cómo deben ser los hijos y por el otro los hijos con sus propias expectativas de vida, queriendo ser ellos mismos, sin defraudar a los padres. La superposición de los sistemas, familia y empresa, genera un ambiente donde en las relaciones, el afecto, cariño, confianza y lealtad que se dan en los vínculos familiares se ven influenciados por la competencia, agresividad y rivalidad del ámbito empresarial (Schlemenson, 2013).

De estas relaciones familiares en el ámbito empresarial, la de padres e hijos varones, puede volverse más competitiva y conflictiva si no se establecen reglas claras. El padre ve al hijo como una amenaza cuando no es como él quiere que sea, y el hijo siente que su padre nunca lo entiende y no lo deja hacer. La relación entre madres e hijos varones, disminuye en complejidad, por la facilidad de las madres a cederles el mando. En el caso de los padres con las hijas, también la relación es fructífera, por el hecho de no percibir a las hijas como una amenaza, sino como un activo para la empresa, las hijas y las madres, tienden a la armonía del sistema familiar priorizando al mismo (Doderó, 2008).

Ya realizado el traspaso generacional, se reconoce a la sociedad de hermanos como una de las mejores formas de control de la empresa, esto es así, por el hecho de haberse criado los hermanos juntos, recibiendo un mismo conjunto de valores, creencias y costumbres. No hay superioridad entre ellos, a menos que las distancias etarias sean

notables, y comparten un sueño heredado de sus padres, con perspectivas de trascendencia (Dodero, 2008).

Dodero (2014) ha realizado estudios comparativos sobre empresas familiares en Latinoamérica, algunas de las características comunes a todas son la poca cantidad de accionistas o propietarios, la concentración de la propiedad en una sola familia. Con respecto al *management* se caracterizan por la confusión de roles, el líder empresario familiar logra transmitir una visión que entusiasma al resto, logrando un nivel de compromiso inusual en empresas no familiares. Se crea un alto sentido de pertenencia que se refleja en la exigencia de sacar adelante el negocio familiar cuando se presentan dificultades. Pasa a ser una cuestión de orgullo familiar y propio, la necesidad de defender ese negocio, que forma parte de la identidad familiar.

3.2 Contexto

El entorno general que rodea a la empresa, genera influencias sobre la misma, tanto positivas como negativas, de la misma forma la empresa influencia al entorno, tanto de forma reactiva como proactiva.

3.2.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno que considera los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, PEST, permite determinar cuáles son las fuerzas del entorno, fuera del control de la empresa pero con capacidad de afectar su desempeño (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012).

El análisis consiste en determinar los factores con influencia en la empresa, según su actividad o rubro, lo que lleva al análisis particular de la industria a la que pertenece la empresa.

3.2.2 Análisis del sector y 5 fuerzas competitivas

El análisis particular del sector en el que se desempeña la empresa, considera aspectos cercanos a la misma, las fuerzas o actores con los cuales la empresa tiene contacto directo o se vería afectada de esa forma.

Como actúen las distintas fuerzas de una industria, y la intensidad de las mismas, determinará la rentabilidad del sector y por ende su atractivo general. Las cinco fuerzas de la industria, desarrolladas por Porter (2009) son:

- El potencial de ingreso de nuevos participantes a la industria.
- El poder de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.
- La influencia de los productos sustitutos.
- La rivalidad entre competidores directos.

El análisis del entorno permite establecer los factores de influencia macro sobre la empresa, mientras que el análisis de la industria permite establecer el posicionamiento de la empresa en relación a las fuerzas del sector en el que se encuentra. Por otro lado un análisis interno de la empresa, sus recursos y capacidades es necesario para complementar el análisis externo.

Una forma de considerar estos factores es aplicando la matriz TOWS, por sus siglas en inglés, (*Threats*) amenazas, (*Oportunities*), oportunidades (*Weaknesses*), debilidades y (*Strengths*), fortalezas. La matriz considera los aspectos internos de la empresa, positivos y negativos, es decir fortalezas y debilidades respectivamente. Y los

elementos positivos y negativos del entorno que la rodea, oportunidades y amenazas. El objetivo, es combinar los cuatro elementos para desarrollar estrategias beneficiosas para la empresa, minimizando los impactos negativos y maximizando las consecuencias deseadas (Garrido Buj, 2008; Koontz y Wehrich, 2000).

La combinación de todos los resultados, constituye una fuente de información para el administrador, que deberá planificar las estrategias para responder, adaptarse y adelantarse a los cambios, las tendencias y los movimientos de los distintos actores involucrados.

El objetivo es desarrollar la estrategia adecuada, lograr ventajas y no perder la esencia en el proceso, es decir una estrategia que mientras responda al mercado y el entorno, no pierda de vista la visión y misión empresarial (Garrido Buj, 2006; Gómez, 2006; Yukl, 2008).

3.3 Protocolo Familiar

Una de las herramientas que sirve tanto para administrar las obviedades en la empresa familiar como para gestionar y controlar los conflictos, es el protocolo familiar. Un instrumento de marcada importancia en el ámbito de las empresas familiares, que apunta a su mejor administración, gestión y planificación de la sucesión, permitiendo el traspaso de la empresa a las generaciones sucesivas de forma paulatina y sin sobresaltos.

Para la redacción de un protocolo familiar, Bazán considera que no importan las características de la empresa en cuanto a tamaño, actividad o trayectoria, se necesita que sea familiar. Es suficiente, que el control de la gestión lo tenga la familia, y que haya por lo menos dos generaciones de mayores. Lo importante es el consenso de todos

en empezar el proceso de creación del documento y en el fin que tendrá el mismo, sea la continuidad de la empresa, su organización o la separación de algunos de los socios (R. Bazán, comunicación personal, 16 de julio de 2015).

Ward (2006) prefiere hablar de constitución o de plan de continuidad familiar, como una herramienta o instrumento que resuelve el problema de la participación de los miembros de la familia, que establece como se eligen, desarrollan y comprometen los individuos, determina reuniones y canales de comunicación, y también diseña y planifica cómo será el liderazgo y desarrollo de la carrera de la generación siguiente.

Para Ward (2006) la empresa familiar en la que se redacta y trabaja en una constitución familiar o protocolo, puede aumentar, mejorar y construir la confianza, unidad y el entusiasmo que se necesiten para que el negocio siga en la familia por muchas generaciones.

Una constitución familiar es el medio para que la familia anticipe asuntos y hechos posibles de ocurrir y conjuntamente decidan la mejor forma de manejarlos. Al anticipar los hechos y establecer la forma de solución y tratamiento de los mismos, la posibilidad de conflicto por una controversia disminuye notablemente, ya se sabe cómo se manejará tal hecho y todos han demostrado su conformidad al respecto.

Se establece la necesidad de la constitución familiar de apoyar a la familia y asegurar su continuidad cuando el bienestar de la familia es lo que tiene prioridad, entonces la misma estará dispuesta y motivada a apoyar al negocio y su trascendencia. Por esta razón Ward (2006) prefiere el término constitución familiar frente a protocolo familiar. La cuestión radica en no hacer un documento para resguardar a la empresa de la familia, sino un documento que tenga en cuenta los intereses familiares e inquietudes que alineen a todos, de modo de lograr el bienestar de los dos sistemas.

El éxito del documento, según Bazán radica en su aplicabilidad. El protocolo es creado para ser aplicado, para ser implementado a la realidad de la familia en la empresa. Si esto no se logra, no hay beneficio alguno (R. Bazán, comunicación personal, 16 de julio de 2015).

3.3.1 Contenido del protocolo

El contenido y estructura del protocolo varía según la empresa y las características particulares de la misma. El fin es que el documento se adapte a la empresa y a sus necesidades. A grandes rasgos incluye una descripción de la empresa, trayectoria. Una descripción de la familia, aclarando quiénes forman parte de cada generación y quiénes se desempeñan laboralmente en la empresa. Enunciados de visión y misión, tanto a nivel empresarial como familiar. Órganos de gobierno que velen por la empresa y el documento, controlando su aplicación y actuando como árbitros en la resolución de conflictos. También debe incluir aspectos como incorporación y salida de miembros de la familia de la empresa, como serán las remuneraciones y división de la propiedad (Bazán, 2011).

Con respecto al futuro, es importante que contemple la sucesión y un plan para cuando la misma se produzca, como así también planes de contingencia en caso de situaciones inesperadas, diferentes a las planeadas con antelación (Bazán, 2011).

Es un instrumento que permite a las familias, seguir con sus empresas, y a las economías conservar una fuerza creciente en lo relativo a producción de PBI y generación de puestos de trabajo.

El protocolo como marco de referencia para la empresa familiar debe ser dinámico. Su uso y aplicación debe ser permanente, su revisión ha de ser constante. El entorno externo y los factores que componen la empresa cambian y evolucionan, por

esta razón, el protocolo debe ser actualizado. Es un documento en movimiento, vivo, como la empresa a la que hace referencia.

El objetivo último del protocolo familiar, es propiciar el diálogo entre los sistemas que conforman la empresa familiar, estrechando la relación entre los mismos, para perpetuarla en el futuro, sin mayores inconvenientes (Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa, 2008).

3.3.2 Órganos de gobierno

Las empresas familiares, para su funcionamiento cuentan con la posibilidad de crear órganos de gobierno alternativos a los de las empresas no familiares. Existe una clasificación común que determina aquellos órganos que refieren al gobierno de la empresa, y los que lo hacen al gobierno de la familia.

La asamblea de accionistas, el directorio y el comité ejecutivo, buscarán la competitividad de la empresa. La asamblea familiar y el consejo de familia fomentarán el traspaso de los valores y cultura familiar a las generaciones, buscando el equilibrio entre los sistemas familia y empresa y las buenas relaciones entre las distintas ramas de la familia a medida que esta crece y se expande (Doderó, 2008).

La asamblea de accionistas, reúne a todos los accionistas de la empresa, sean o no miembros de la familia, no es un órgano permanente, se reúnen según lo establezca el estatuto social o lo solicite el directorio. Los accionistas designan quienes formarán parte del directorio, su remuneración y cuando deberán abandonar sus puestos. La asamblea recibe informes económicos – financieros elaborados por el directorio, en base a los cuales analizará y resolverá cuestiones que hacen al desempeño normal de la empresa (Doderó, 2008).

El directorio, es un órgano permanente que representa, administra, dirige y controla los negocios, siendo que deben proteger los intereses de los accionistas. Es el órgano encargado de supervisar el trabajo realizado por el gerente general, y asegurarse que en el mismo queden plasmados visión y valores que la empresa desea transmitir. Está a cargo de temas estratégicos de la empresa (Dodero, 2008).

El comité ejecutivo, es el órgano encargado de plasmar en la realidad las directrices y estratégicas del directorio, maneja la operativa y el día a día de la empresa (Dodero, 2008).

Mientras que estos órganos son adecuados para grandes empresas, para empresas de menor tamaño, existe una alternativa, el consejo asesor. El mismo se puede componer de dos o tres miembros ajenos a la empresa y preferiblemente a la familia, con experiencia y competencias que permitan beneficiarse de las mismas. Por lo general, se suele armar con un asesor jurídico y uno contable, también puede recurrirse a personas exitosas en sus rubros o industrias para tener un punto de vista diferente (Dodero, 2008).

Si la continuidad de la familia en la empresa es un fin, entonces la asamblea y el consejo de familia son los órganos que velarán por la misma. La asamblea de familia es el órgano encargado de transmitir las nociones de la empresa a la familia, permitir la comunicación entre los dos sistemas, comunicar a la familia el desempeño y evolución de los negocios. Todas las ramas de la familia deben estar representadas y sus miembros deben tener la mayoría de edad. Es el órgano que buscará el consenso sobre cuestiones de la empresa a tratar por la familia, una de ellas la sucesión y la actualización y revisión, del protocolo familiar (Masri, 2011).

Cuando las familias se extienden, el trabajo se dificulta, esta situación da lugar al segundo órgano de la familia en la empresa, el consejo de familia. En las etapas

iniciales de la empresa, donde padres trabajan con hijos jóvenes, el consejo suele estar formado por los padres, a medida que la empresa crezca y nuevos familiares se incorporen pasará a estar formado por los padres y los hijos.

El consejo de familia será el encargado de redactar, aplicar y hacer cumplir el protocolo familiar. Es el órgano que funcionará como mediador cuando surjan conflictos entre los miembros de la familia en relación a cuestiones de la empresa o entre la familia y la empresa. Deberá rendir cuentas a la asamblea familiar y organizar la misma, lo mismo que eventos y situaciones que permitan la unión y armonía familiar y la transmisión de la historia, la cultura y los valores. Es el órgano que administrará el ingreso de los más jóvenes como también, la posibilidad de aportes a las carreras profesionales y educación de los sucesores. Cuando a la empresa se suman accionistas y directivos no familiares es el órgano que vela por los intereses de la familia (Dodero, 2008; Masri, 2011).

En las empresas familiares pequeñas o en las etapas de inicio, la asamblea familiar y el consejo suelen ser los mismos, hasta que el tamaño y la complejidad de las relaciones familiares hacen imperativo separar los dos. La creación de estos órganos permite contrarrestar la informalidad que se traslada desde el ámbito familiar a la empresa, por lo que es óptimo instaurarlos aun cuando sea solo en forma de reuniones periódicas con unos pocos miembros para crear el ámbito y la costumbre de comunicar, debatir y determinar los límites de cada sistema. Hecho beneficioso para un futuro con una empresa grande y compleja (Dodero, 2008).

La continuidad como problemática de la empresa familiar, se ve influenciada por los factores mencionados en este marco teórico, las dimensiones de empresa, familia y propiedad, la anticipación de lo obvio, el conocimiento y cultura, las expectativas individuales y del grupo familiar, la sucesión y su planificación, los

conflictos que esto genera, los roles y las relaciones establecidas entre los mismos, que derivan de las dimensiones de la empresa misma y el entorno que la rodea tanto a nivel macro y a nivel de la industria o el sector en el que se ubica.

De esta forma se cierra el círculo de la continuidad, donde cada factor o aspecto influye en los otros, pero que solo con la planificación y la aplicación de herramientas adecuadas se logrará contribuir a la continuidad y trascendencia de la empresa.

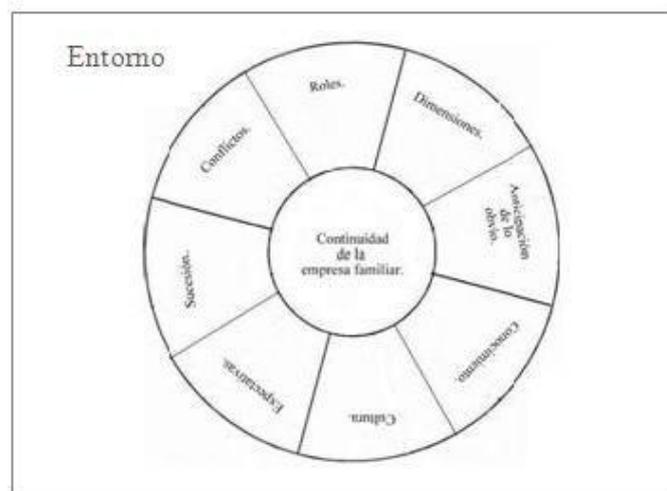


Figura 5, Problemática, continuidad y los factores de mayor influencia en ella.

3.4 Marco Referencial

Como referencia para la realización del siguiente trabajo, se entrevistó a una empresa familiar, del rubro comercial de la ciudad de Villa María y a un experto en empresas familiares el Lic. Roberto Bazán.

En la entrevista con el experto, se trató la importancia de las empresas familiares en la economía mundial, y por ende la necesidad de planificación de la sucesión anticipadamente.

Una de las cuestiones que plantea es dejar de hablar de retiro para hablar de cambio de rol. Además se establece la necesidad de crear en las generaciones futuras sentimientos positivos hacia la empresa, desde la temprana edad, la conversación, como forma de acortar las distancias generacionales y el emprendedorismo, como fuerza motora dentro de la empresa.

Por otro lado, se destaca que cada empresa familiar, tiene sus propias particularidades, como así también el rubro en el que se desempeñan. Siendo diferentes las mentalidades de un industrial, un productor agropecuario y un comerciante. La dificultad para planificar a largo plazo, como producto de la inmediatez en la que se mueven cotidianamente, en el caso de las empresas familiares comerciales, representa una limitación a la hora de planificar cuestiones familiares en la empresa. Ya sea el ingreso de nuevas generaciones o la misma sucesión, en definitiva la continuidad de la empresa.

Una de las herramientas para planificar estas cuestiones con antelación es el protocolo familiar. Sobre esta cuestión, Bazán establece que es imperativo preguntarse si la continuidad es el objetivo de la empresa, si no es así, hay otros tipos de protocolos, igualmente válidos.

No es el caso de la empresa AHC, mayorista de Villa María, que busca la continuidad de la familia en la empresa, habiendo incorporado a la segunda generación, unos años atrás. Para formalizar el proceso y tratar aspectos familiares en la empresa decidió redactar de forma interna un protocolo familiar.

Capítulo 4: Marco Metodológico

Los tipos de investigación que se aplicaron en el presente trabajo fueron, la investigación descriptiva y la investigación exploratoria.

Para lograr cada objetivo específico se aplicaron diversas técnicas metodológicas, además la información obtenida fue analizada desde distintos modelos teóricos según el caso.

4.1 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa, sus dimensiones, roles y conflictos, para determinar el tipo de familia empresaria y cómo ésta se gestiona en la actualidad.

Para esta instancia se realizaron entrevistas en profundidad, para obtener información de fuentes primarias. Los modelos teóricos en los que se enmarcó la información fueron, el modelo de tipos de familia empresaria el cual las clasifica en independientes, interdependientes o coherentes (Lea, 1993). El modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar y el modelo de los tres círculos (Gersick, 1997). La matriz del sucesor (Schwass, 2006). El modelo del iceberg (Doderó, 2014), análisis de tipos de liderazgo y cultura organizacional.

- Analizar la estructura organizacional actual de la empresa familiar, nivel de profesionalización y formalización del *know-how* para determinar su flexibilidad.

Para obtener datos de fuentes primarias, se realizaron entrevistas en profundidad y semiestructuradas. También se obtuvieron datos a través de la observación participante. El análisis se realizó sobre la estructura organizacional, organigrama, procesos, procedimientos y tecnología.

- Analizar las expectativas individuales y del grupo familiar en relación a la continuidad de la empresa para determinar la correlación de las mismas con los planes estratégicos de la empresa.

Para esta instancia se realizaron entrevistas en profundidad para conocer las expectativas de los miembros de la familia empresaria en el largo plazo, además de reuniones grupales con los miembros de la empresa familiar. Se aplicó el modelo de tipos de sucesor y fundador (Schwass, 2006), para comparar las mismas y luego determinar su relación con los planes a largo plazo de la empresa.

- Analizar el entorno que rodea a la empresa y la industria a la que pertenece, para determinar aquellos factores externos que influyen en su desempeño actual.

Para el análisis del entorno se consultaron fuentes secundarias, diarios e informes, como los informes de la cámara de la madera y el mueble de la Ciudad de Córdoba.

Objetivo	Metodología	Mes						
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Realizar un diagnóstico de la empresa, dimensiones, roles y conflictos, para determinar el tipo de familia empresaria y cómo se gestiona en la actualidad.	Entrevistas en profundidad:							
	Entrevista fundador.							
	Entrevista fundadora.							
	Entrevista miembros de la familia que trabajan en la empresa.							
	Entrevista miembros de la familia que no trabajan en la empresa.							
Analizar la estructura organizacional actual de la empresa familiar, nivel de profesionalización y formalización del <i>know-how</i> , para determinar su flexibilidad.	Entrevistas en profundidad y semiestructuradas.							
	Observación participante.							
Analizar las expectativas individuales y del grupo familiar en relación a la continuidad de la empresa, para determinar la correlación de las mismas con los planes estratégicos de la empresa.	Entrevistas en profundidad.							
	Reuniones grupales.							
Analizar el entorno que rodea a la empresa y la industria a la que pertenece para determinar aquellos factores externos que influyen en su desempeño y la forma en que responde a los mismos, estableciendo el atractivo de la continuidad para la 2da generación.	Consulta de fuentes secundarias, informes de coyuntura de la industria, medios de comunicación.							

Figura 6, Aplicación de las metodologías en el tiempo.

Capítulo 5: Diagnóstico

5.1 Dimensiones de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad.

Veta & Diseño, es constituida en septiembre de 1995, por el matrimonio formado por el Arq. Andrés Piñero y Úrsula Castellanos. Inicia como un emprendimiento llamado Stock, ubicado en la Ciudad de Córdoba, donde Úrsula vendía objetos de bazar y muebles a medida. Con la crisis del tequila 94-95, Andrés pierde su trabajo en relación de dependencia y surge la posibilidad de dedicarse de lleno al emprendimiento familiar.

Analizando la tendencia de crecimiento de la población hacia el norte de la ciudad deciden trasladar el negocio a un local alquilado en la zona de Villa Allende. Se ubican sobre la Avenida Donato Álvarez, arteria principal de acceso a esta ciudad y otras localidades de las sierras chicas. En este escenario de crisis, donde se demandaban productos de bajo precio, toman la decisión de vender madera para obra, y de rezago proveniente de autopartistas. El nombre del emprendimiento cambia y se registra como “La Veta Maderas”, empresa unipersonal.

El negocio fue pionero en la zona en vender estos productos, al que tuvieron que sumársele otros para diferenciarse de la creciente competencia. Otro factor diferenciador radicó en la atención y el trato al consumidor.

Un año después de la apertura del local, respondiendo al pedido de clientes anteriores, retoman el diseño y producción de muebles por encargo y a medida. Lo que significó una etapa de desarrollo exponencial, caracterizado por el crecimiento simultáneo de dos unidades de negocio con productos y mercados distintos, ubicadas en el mismo espacio físico.

El crecimiento y diversificación de la producción implicó la contratación de personal capacitado, carpinteros y pintores. Mientras que la terminación de los

productos se realizaba en el establecimiento, parte de la producción se tercerizaba en distintos talleres de la zona. El fundador, arquitecto, se encargó del diseño de los productos, una actividad realizada en conjunto con el cliente.

Esta etapa inicial del negocio, es la etapa de arranque del modelo evolutivo tridimensional. Una etapa caracterizada por el trabajo de los fundadores a la par de los empleados, y la tercerización de parte de la producción como forma de diversificar riesgos y disminuir costos.

Los fundadores corrieron con los riesgos por su propia cuenta y capital, ésta situación se corresponde a la primera etapa del eje de la propiedad, la del propietario, o en este caso, propietarios controladores. Todo su capital y esfuerzo está puesto en el negocio. En el eje de la familia, de este modelo, se ubican en la familia joven de negocio, con tres hijos menores de cinco años, que se trasladó a Villa Allende, para crear y apoyar este emprendimiento.

En el año 2000, observando que el diseño y venta de muebles, se había convertido en el negocio principal, invierten en la compra de un local de mayores proporciones, 400 m², en la misma avenida. Con esta inversión, y teniendo en cuenta el potencial del diseño de mobiliario, el nombre de la empresa pasa a ser “Veta & Diseño”, marca que también es registrada. Con este nombre se remarca el rubro principal y un aspecto que llegaría a convertirse en factor diferenciador, el diseño personalizado.

Una vez establecidos en el nuevo local, se separa el mismo en dos, para dar a cada unidad de negocio su espacio, por un lado “Muebles e Interiorismo” y por otro “Maderas para Obra”, con el taller de producción en el área posterior. Se contrata personal operativo adicional, que trabaja en las instalaciones y se sigue usando la tercerización en parte de la producción, con talleres trabajando exclusivamente para la

marca. El diseño sigue a cargo del arquitecto de la empresa y eventualmente en dibujantes que trabajan *part time*. Las dos unidades se ubican en el mismo establecimiento, hacia el exterior se dirigen a mercados distintos, con productos diferentes. Sin embargo internamente están manejadas por el mismo equipo de personas.

Las ventas de las dos unidades estaban a cargo de los propietarios, siendo que inconvenientes con empleados anteriores, los llevan a decidir dejar esta tarea en sus manos. Al tiempo, por el volumen de actividad, se ven obligados a contratar a un encargado, que realice ventas de maderas y además se desempeñe como mando medio, siendo nexo entre los propietarios y los operarios. El objetivo era permitir al fundador desligarse del control diario de la producción para poder dedicarse al diseño y asesoramiento de clientes tanto en el local, como realizando consultas fuera de él.

La persona que ocupaba el puesto era entrenada y capacitada por los fundadores. No obstante fue un puesto de gran rotación, ocupado por distintos miembros de la familia extensa que necesitaban trabajo en uno u otro momento, situación que trajo malestar con el personal operario. Cuando las relaciones entre la última persona que ocupó el puesto y el resto de los empleados se volvió tensa, los fundadores decidieron desligar a esta persona de la empresa.

En este momento de crisis, la hija mayor, de 18 años y el hijo menor, de 16, habían ingresado a la empresa y estaban capacitados para trabajar solos, por lo que el puesto de encargado de ventas de “Maderas de Obra” pasó a ser ocupado por los dos hermanos de forma combinada ya que ambos lo repartían con sus estudios. La solución que esto suponía, tenía como contrapartida, la incapacidad de los hijos de establecerse como nexo entre el nivel operativo y el gerencial, por el hecho de no estar constantemente en el establecimiento. Tarea que retomó el fundador, con la idea de

trasladarla a alguno de sus hijos cuando estos se incorporasen a la empresa a tiempo completo.

Aquí se dio la segunda etapa del eje de la familia del modelo evolutivo tridimensional, el ingreso de los hijos al negocio, etapa de trabajo conjunto. El ingreso se realizó de manera espontánea. Respondiendo a las inquietudes de los hijos de trabajar y ganar dinero, los fundadores les permitieron la entrada. Esta etapa se caracterizó por el entrenamiento de la segunda generación tanto por parte de los encargados, como por parte de los fundadores. Implicó conocer los productos, los proveedores, los clientes, aprender a tratar con los mismos y con el resto de los empleados trabajando a la par.

La empresa continúa, en la actualidad, radicada en el mismo establecimiento, al que se le han realizado expansiones y remodelaciones, tanto por cuestiones de *marketing* e imagen como por ampliación de las áreas y talleres de producción.

Los productos han evolucionado, en “Muebles e Interiorismo”, el diseño de muebles a medida, actualmente se complementa con el diseño y realización de obras de arquitectura, iluminación e interiorismo. El objetivo es elaborar obras completas y coherentes, donde todo responda al gusto y expectativas de los clientes, manteniendo un alto grado de calidad, diseño innovador y funcionalidad. El producto que se ofrece no es estandarizado, su diseño, se realiza en sucesivas reuniones y encuentros con los clientes, quienes serán los usuarios finales, por esto uno de los objetivos es lograr un ambiente y atmósfera adecuados para el diseño, la creatividad y las relaciones productivas con los interesados.

Otro de los cambios que se produjo en los dos últimos años, en el negocio del diseño de muebles, fue la tendencia a querer renovar muebles antiguos o pasados de moda. La tendencia respondió a la crisis económica que puso de moda, lo *vintage* y antiguo. La empresa supo tomarla como una oportunidad, al aceptar hacer trabajos de

restauración y como fue bautizado “relookeado” de muebles de otras épocas y marcas. Trabajo que antes se había opuesto a hacer. Siempre con calidad y una impronta particular en el diseño de las terminaciones se tomó esta afición que parecía amenazar el diseño nuevo y convertirla en una ventaja, visto que pocos se dedican a la restauración de muebles ajenos por la responsabilidad que eso implica.

El mercado al que la empresa se dirigió con esta unidad de negocio, desde el inicio, es un mercado ABC1, caracterizado por tener altos ingresos; contar con nivel alto de educación y ser dueños de sus propios negocios o emprendimientos o trabajar en relación de dependencia desempeñándose en altos cargos.

Geográficamente se encuentran ubicados en la Zona Norte de la Ciudad de Córdoba, Cerro de las Rosas, Villa Allende, y la zona Intercountry.

Una característica de este segmento, es que se llega a ellos eficientemente, a través del boca a boca y la recomendación de otros clientes o familiares más que a través del uso de medio publicitarios. Otro mercado que se acerca a la empresa, son los decoradores, diseñadores y arquitectos que compran en nombre de sus clientes. El trabajo de asesoramiento que se da con los clientes directos, con los colegas, intermediarios entre el consumidor final y la empresa, es trabajo en equipo y los resultados suelen ser muy buenos, por la división de tareas basada en la especialización.

La empresa trabaja con una base de clientes que se expande de esta forma, siendo que muchos se conocen y llegan al establecimiento por recomendación de conocidos, amigos o familiares. Este aspecto refleja la importancia de generar una buena imagen en cada cliente. Tanto por medio del producto final como por medio de la atención personalizada, el trato y el asesoramiento ofrecido, en definitiva la experiencia que vivan en el local cuando entran en contacto con la empresa, sus productos y el equipo humano.

Adaptándose a las nuevas tendencias de consumos, la empresa en los últimos dos años, desarrolló una plataforma *online*, formada por página *web*, *fan page*, perfil de *Instagram*, presencia en *blogs* y revistas *online* de interiorismo y diseño. El último movimiento fue la incursión en el mercado bonaerense a través de las listas de casamiento *online* en el sitio Wedcompany. Todas estas acciones son acompañadas del sponsoreo de eventos dirigidos al mercado meta, como ciclos culturales y literarios, muestras de arte, torneos deportivos, entre otros.

Por el lado de la unidad de “Madera para Obra”, con el tiempo y como resultado de los vaivenes de la economía y sus consecuencias en el sector de la construcción, fue mutando hasta convertirse en lo que hoy la empresa define como “Corralón Boutique”. Unidad dedicada a la venta de productos semielaborados para la casa, dirigida a un mercado, de clase media y media baja. Este cambio se dio por el estancamiento de la construcción fruto de la crisis económica que se gestaba hace unos años, sumado a la normativa municipal que exigía la realización de obras de escala para carga y descarga de camiones de mercadería.

Estos factores llevaron a una decisión que se barajó durante los últimos meses del 2014, el cambio de productos. Abandonar la madera para construcción, la cual consume considerable espacio físico, para mutar hacia la madera para carpintería, casas y artesanías. Complementado con productos elaborados y semielaborados, como sillas, caballetes, atriles, barrales de cortina, soportes, molduras, estantes y escaleras. Como así también los cortes a medida, demandados por artesanos y carpinteros, producto que se ofrecía anteriormente y que permitió generar una ventaja frente a los competidores.

El cambio se planificó para realizarse de forma paulatina, incorporando los nuevos productos a los de la construcción, cuando la respuesta fue favorable, se dejó de traer los anteriores.

El nuevo negocio se vio beneficiado, por el aumento de desarrollos inmobiliarios en la zona, dúplex, departamentos y *housings* para clase media y familias jóvenes trabajadoras. El tráfico de personas a pie, aumentó y también la venta de productos para mejorar sus viviendas. La empresa supo aprovechar esta oportunidad, convirtiéndose en la actualidad en el único negocio de la zona que ofrece productos semielaborados para consumidores finales y la posibilidad de llevar cortes y material para armar mobiliario o realizar mejoras, a medida, en el acto y a costos accesibles.

En los 20 años de trayectoria, las dimensiones de empresa y familia han ido evolucionando. En el eje de la familia, la empresa se ubica en la etapa de trabajo conjunto entre padres e hijos, un trabajo que se da en el caso de los hijos, a tiempo parcial, realizando diversas actividades, para conocer el funcionamiento de toda la empresa, pero especializándose cada vez más en las áreas de su interés que en algunos casos corresponden a la profesión o estudios cursados.

En el eje de la empresa, se ubica en la etapa de crecimiento y formalización. Con un producto establecido en el mercado, pero con margen y expectativas de crecimiento y expansión, y un sólido equipo de trabajo, formado por familiares y no familiares, entre los que se encuentran arquitectos, carpinteros, pintores, herreros, electricistas, fleteros. Además de los talleres en los que se tercerizan la producción y los asesores legales y contables en los que se confían esos aspectos de la organización.

El eje de la propiedad no ha sufrido variaciones. La misma sigue en manos de los fundadores. Esto se debe a la elección de financiar el proyecto con capital propio o en contadas ocasiones por medio de créditos bancarios, manteniendo así el control del negocio en la familia.

5.2 Anticipación de lo obvio

Familia y empresa han evolucionado en 20 años, según las etapas del modelo evolutivo tridimensional. Esta evolución, es coherente al comportamiento natural para este tipo de empresas. Esto se ve en como el esfuerzo y trabajo de todos, principalmente de los fundadores, están desde el inicio, en la empresa.

Desde su fundación, los propietarios se volcaron a la empresa, como un proyecto de vida. Es una característica, que se observa en la etapa de arranque, cuando es un proyecto reciente y necesario para la supervivencia de la familia y luego ya continúa, por una cuestión de pertenencia de la familia, de mantener y mejorar, lo creado y logrado, incluso de defenderlo. Se genera un sentimiento de búsqueda de superación.

Con el paso del tiempo, la empresa evoluciona, cambia y también lo hace la familia. Con la aparición de nuevas generaciones, las posturas en relación a la empresa, pueden cambiar e incluso mostrar una disminución del interés, si el proyecto no se percibe como propio, sino como de los padres.

En el caso de Veta & Diseño, los tres hijos ingresaron a la empresa por voluntad e iniciativa propia. El interés y afecto por el proyecto es compartido con sus padres. No obstante, esta realidad está cambiando. El hijo menor, estudiante de contabilidad, siendo el hijo que más años trabajó en la empresa, decidió, a principio de 2015, irse a trabajar con otro familiar en un rubro distinto. Las hijas trabajan *part time*. Una, arquitecta, en el área de diseño, realizando tareas en las que puede poner en práctica su profesión. Cuando no trabaja en la empresa, lo hace en un estudio de arquitectura, como dibujante. La otra hija, reparte su tiempo entre la empresa y sus estudios en administración de empresas.

Se observa, la pérdida de interés en la empresa por parte del hermano menor, que buscó trabajo en otra empresa y cuando fue entrevistado, declaró que por el momento no tiene intenciones de volver a la empresa familiar. Por el lado de las hijas, trabajan actualmente en la empresa mientras buscan oportunidades de realización profesional fuera de esta. El fin es poder adquirir conocimientos, en sus áreas de interés, y comprensión sobre el hacer profesional, procesos, tomas de decisión, productos, diseños, otras culturas y formas de hacer las cosas.

Básicamente poder tener la experiencia de trabajar en otras organizaciones, con otras culturas, formas y compañeros de trabajo y principalmente jefes o mentores, que no sean sus padres.

Este último punto, la intención de las hijas de trabajar en otras organizaciones para después volver, o no, a la empresa es casi una realidad.

Se arriba así, a otro hecho obvio detectado en las entrevistas realizadas a los dos fundadores. El cansancio, que significa también, la intención de los fundadores, de ser en el futuro, sucedidos. Ya en la etapa de crecimiento y expansión, sienten el cansancio de dedicar tantos años a un proyecto común. Como consecuencia de este cansancio surge la idea de la sucesión, el deseo de que los hijos continúen con el negocio familiar.

Los fundadores, aceptan que los hijos quieran buscar otras alternativas laborales y profesionales antes de establecerse permanentemente en la empresa. De todos modos, no existe, en la actualidad, planificación que contemple el egreso y reingreso de la segunda generación y las consecuencias que esos movimientos producirían al normal desempeño de la empresa familiar.

Se observan dos hechos obvios, e íntimamente relacionados que pueden ser planificados con anticipación. El hacerlo, disminuiría o evitaría los conflictos que

surgirían como consecuencia de no anticiparse a ellos, cuando hay señales que ya indican su realización.

5.3 Conocimiento

Conocer las cuestiones obvias en la empresa familiar, que se están produciendo y las que se producirán, permite tomar decisiones y planificar como prepararse para enfrentar las mismas.

En una empresa el conocimiento, está relacionado al *know-how*, a como se hacen las cosas particularmente en una organización, procesos, tecnologías utilizadas, decisiones tomadas y productos elaborados. Está relacionado a la estructura organizacional, y por ende a las jerarquías, puestos y manejo de la información.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa, cada área determinada según una función específica.

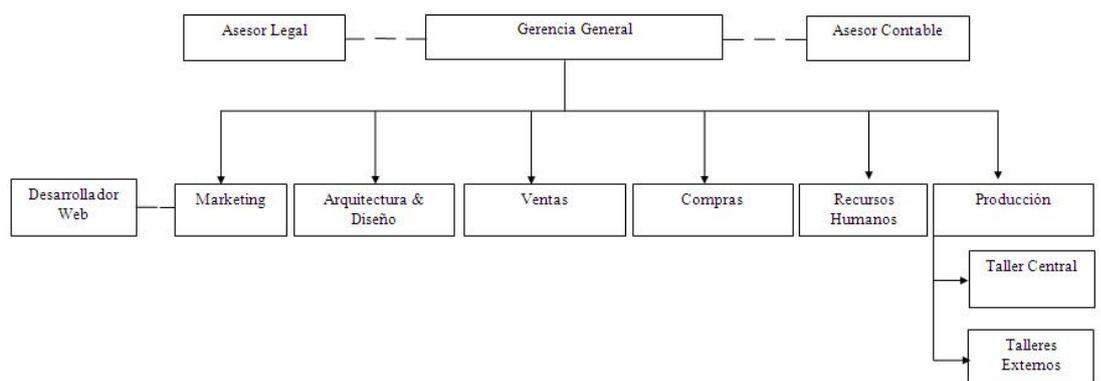


Figura 7, Organigrama de la empresa Veta & Diseño

Veta & Diseño, tiene una organización jerárquica vertical, donde todo es manejado desde la gerencia general, en la que se ubica el matrimonio fundador. La toma

de decisiones estratégicas está centralizada en este nivel. Las órdenes y directrices para el resto de la empresa, descienden desde este punto.

La gerencia general, está compuesta por el matrimonio fundador. En la práctica, quien concentra la información administrativa y contable de la empresa es el fundador. Para la toma de decisiones cuenta con el apoyo de asesores legales y contables, cabe destacar que la contabilidad de la empresa esta tercerizada.

La concentración de información en una persona, tiene dos consecuencias visibles. Por un lado, el desconocimiento del resto de la empresa, principalmente de los miembros de la familia, de temas como visión, misión, objetivos a corto y largo plazo, y específicamente de temas como facturación, presupuesto con el que pueden contar para sus áreas, punto de equilibrio, capacidad de pago y compras, inversiones y negocios nuevos, cuestiones estratégicas de la empresa. Por el otro, la falta de delegación, de parte del fundador, de tareas rutinarias y monótonas pero consumidoras de gran parte de su tiempo, como manejo de chequeras, pago a proveedores, transacciones bancarias, entre otras.

El *marketing* de la empresa, incluye la administración de la página *web*, redes sociales, sponsoreo de eventos, publicidad gráfica en diferentes medios, está a cargo de la hija mayor, tareas para las cuales cuenta con el asesoramiento de un desarrollador *web*. Las acciones de marketing que realiza la empresa son en relación a la unidad de “Muebles e Interiorismo” únicamente.

El área de Arquitectura & Diseño, está a cargo del fundador. En esta área trabaja con la hija menor, siendo los dos profesionales en el rubro. Los diseños incluyen muebles, obras de iluminación, interiorismo y arquitectura.

El diseño del producto, más allá de su realización según las medidas y gustos de los clientes, estuvo desde los inicios a cargo del fundador. Con el tiempo, y por

aprender de la práctica la fundadora, también comenzó a diseñar algunos encargos. Actualmente, el diseño final lo realizan el fundador y la hija menor. Para los mismos utilizan *software* especializado, que permite mostrar al cliente no solo como será el producto terminado, sino también como será su efecto en el ambiente para el cual se lo diseñó, a través de *renders* y fotomontajes.

Adoptar estas formas de diseño digital y computarizado, permitió, captar y representar las ideas y expectativas de los consumidores, de forma fehaciente con la posibilidad de realizar retoques, correcciones y mejoras en el diseño, previas a la producción. El resultado fue una notable disminución de costos y tiempos de producción y entrega, al resultar los productos fieles al *render*, por ende a lo que el usuario encargó.

En el área de Arquitectura & Diseño se realizan, planos de las obras de arquitectura, y *renders* de los mismos, con la posterior tramitación para su aprobación y visado en entidades municipales o provinciales según corresponda. El objetivo es realizar proyectos completos, dejando la dirección de obra a cargo de un colega y tomando las tareas de interiorismo y decoración, según el presupuesto del cliente y las necesidades del mismo.

Como empresa familiar, y de pequeña escala, cada persona realiza varias tareas simultáneamente, de las cuales es responsable.

Como principal actividad compartida, todos los miembros de la familia, realizan ventas. Siendo la primer tarea que se aprende al ingresar a la empresa.

Las compras están a cargo de la fundadora, quien ha creado relaciones fructíferas con proveedores, logrando beneficios de financiación y calidad de productos.

Los recursos humanos están a cargo de la hija mayor, encargándose de la liquidación de sueldos, manejo de legajos, organización de regalos en ocasiones especiales y compra de uniformes.

La producción, está formalizada, con diferentes medios de comunicación del trabajo de los operarios, que conocen sus funciones y tareas. La producción se realiza en el taller central ubicado en el establecimiento de la empresa o en talleres externos ubicados en las inmediaciones.

En el “Corralón Boutique”, el proceso es simplemente de compra y venta. No hay procesamiento ni transformación, la mercadería se compra y es ese estado se vende, se lleva un control de inventarios y se realizan los pedidos a los proveedores según la variación de los mismos.

Distinto es el proceso que se realiza en “Muebles e Interiorismo”, que se asemeja a un sistema *just in time*. El primer paso, es el contacto con el cliente, que puede darse por la visita de este al local o vía *email*. De cualquiera de las dos formas, se reciben pedidos de presupuestación. Cuando el cliente acepta el presupuesto y decide darle curso, se ultiman todas las cuestiones relacionadas al diseño del producto, color, acabado, accesorios que incluye, y debe abonar el 60% del monto en concepto de señal. El monto restante, puede ser cancelado al momento de la entrega o antes si el cliente lo prefiere.

Los plazos de entrega estándar de un mueble están entre los 30 y 45 días, sin embargo la empresa también trabaja con proyectos durante meses donde las entregas se realizan periódicamente durante la duración del mismo.

Los inventarios de materias primas son prácticamente nulos, salvo casos donde se realicen grandes pedidos para obtener bonificaciones, descuentos y buenas partidas de materiales. El pedido se realiza al proveedor una vez que el cliente ha abonado el

60% del encargo. Esto se fundamenta en el alto grado de personalización de los productos y las obras en general. La empresa, ha forjado relaciones duraderas con proveedores que le permiten tener flexibilidad para hacer los pedidos de esta manera y obtener financiación en los pagos. Prescindir de los inventarios, permite una disminución significativa de costos, de mantenimiento y guardado, además de ahorro de espacio físico que puede utilizarse para la producción.

Los proveedores realizan el envío de materia prima al establecimiento, donde se ubica el taller central o a alguno de los talleres independientes que trabajan para la empresa. Comienza la producción, realizada por carpinteros capacitados, luego se pasará a pintura y acabado, y por último se colocarán los accesorios y extras que pueda incluir, como herrajes, vidrios, tapicería, espejos, entre otros.

Las herramientas utilizadas en el proceso de producción, son herramientas de última generación, pero en su mayoría manuales, para lograr acabados únicos y artesanales. La empresa, es consciente del impacto de las actividades económicas y procesos productivos en el medioambiente, por esta razón las maderas usadas para la fabricación de muebles, son de reforestación, y todos los insumos utilizados para pintura y acabado, son al agua y no tóxicos.

Cuando el encargo está listo se expone en el local, y se contacta a los clientes para que tengan la oportunidad de verlo antes de ser entregado. Esta instancia es importante, puesto que el producto es artesanal y a medida de los clientes, por lo que es importante contar con su conformidad. En esta etapa se pueden realizar pequeños cambios en cuestión de color, terminaciones y acabados. Una vez que se cuenta con la aprobación del cliente y se abonó el saldo, el mueble es entregado.

Existe una política con relación a las entregas, se realizan en el destino para el que fue designado el producto, el personal de la empresa lo coloca o instala y antes de

retirarse se controla que este en perfectas condiciones de funcionamiento. La empresa también cuenta con un servicio *post* venta, que incluye el ajuste, cambio de colores, o *service* de los muebles después de algunos años de vendidos.

En la etapa de producción, realizada en el taller central o en los talleres tercerizados, intervienen carpinteros, pintores, tapiceros, vidrieros, herreros, entre otros. El taller central, está organizado, de tal forma que cada operario tiene asignado varios encargos. Por medio de un pizarrón en forma de grilla se establece quien es el responsable de cada producto, las características del mismo, color, terminación, y fecha de finalización. Con esas directivas, cada operario puede entonces manejar sus tiempos y distribuirlos entre los distintos pedidos a su cargo siempre y cuando cumplan con la fecha estipulada. El control de los avances en la producción está a cargo del fundador.

La forma de trabajo, ha evolucionado en relación a los comienzos, desde las herramientas y tecnologías, hasta la cantidad de operarios y organización de las tareas. La utilización de talleres externos, opcionales al central, le dan a la empresa flexibilidad, ya que su uso es un costo variable que depende directamente de la demanda, y permite enfrentar épocas donde la misma es baja, sin tener que reducir la capacidad productiva propia, ni teniendo que tomar medidas drásticas como la desvinculación de personal.

Esta situación se produjo a principios de 2015, comenzando el año con muy baja demanda, se buscaron alternativas para evitar el despido de operarios. Las inundaciones de las sierras chicas, a comienzos del año, surgieron como oportunidad con el aumento de las ventas del “Corralón Boutique” para la reconstrucción de viviendas y mobiliario perdido. La pérdida de dos talleres externos, implicaron el paso de la producción destinada a ellos al taller central. Aumentando el trabajo en el taller central, lo que permitió mejor cobertura de los costos fijos en ese momento.

Cada integrante tiene conocimiento de las tareas que realiza, pero no hay conocimiento sobre aspectos más generales de la empresa. El mayor nivel de profesionalización, se da y tal vez como consecuencia del rubro al que se dedica la empresa, en lo relacionado al diseño, con dos arquitectos, padre e hija y mayor inversión en lo referido a instrumentos y tecnologías de diseño.

Como se mencionó anteriormente, la información contable, administrativa y estratégica, está en manos del fundador. Según lo observado y las entrevistas realizadas, esta situación genera frustración, por un lado por la dificultad e incapacidad de los miembros de la familia, para decidir sobre cuestiones rutinarias de su trabajo sin tener que consultar con el fundador y por el otro por la incertidumbre que genera el trabajar y no conocer los objetivos que se buscan lograr o los planes a futuro o el tipo de empresa al que se quiere llegar.

Las expectativas y planes se dan de forma implícita y comunican informalmente, produciendo la pérdida de información y malos entendidos. No existe un ámbito o régimen de reuniones, donde se puedan compartir ideas, impresiones e información sobre la empresa, su realidad y futuro.

Con respecto a la toma de decisión, el hecho de estar en una empresa con pocos niveles jerárquicos, la hace más ágil y flexible en el día a día. Pese a esto, por la concentración de información en el fundador, decisiones que pueden realizarse en poco tiempo, consumen considerable tiempo, por el ir y venir de opiniones hasta obtener la decisión final.

El valor del trabajo y de los recursos humanos es algo que la empresa mantiene desde los inicios, reflejo de los valores de familia. Existe un compromiso que va más allá del costo de capacitar a un nuevo operario, es con el empleado y su familia. Son valores que, aunque implícitos, hacen a la cultura organizacional de la empresa.

5.3 Cultura Organizacional

En la empresa, visión, misión, valores y objetivos, no están formalizados, ni son de conocimiento común. Son enunciados que el fundador ha redactado personal e individualmente, los mismos:

Visión

“Desarrollar una empresa familiar con diferentes ramas de especialización dedicada al diseño y producción de obras de interiorismo, arquitectura y mobiliario personalizados, con altos estándares de calidad y servicio. Teniendo como sello distintivo alta innovación en diseño”.

Misión

“Diseño, producción y comercialización de muebles y obras de interiorismo, innovando permanentemente, mejorando los estándares de calidad y atención al cliente; buscando la mejora continua en el uso de los recursos materiales, humanos y tecnológicos”.

Valores

“En la filosofía de la empresa destacamos los siguientes valores; el respeto y buen trato, necesarios para establecer relaciones fructíferas tanto con públicos internos como externos, el compromiso, con los clientes, proveedores, empleados y resto de la comunidad”.

“Creatividad e innovación, como factor clave de diferenciación con los competidores, ofreciendo propuestas y productos innovadores a nuestros clientes. Por último, como empresa de familia, buscamos transmitir el valor de la misma”.

Objetivos

“Perfeccionamiento, Veta & Diseño se propone trabajar cada día eficientemente para ser la mejor opción para sus clientes”.

“Cooperación, desempeñamos nuestro trabajo con responsabilidad, seguridad, espíritu de apoyo y compañerismo, respeto y amabilidad hacia los demás”.

Los enunciados redactados por el fundador, muestran la importancia que le da al hecho de ser una empresa familiar. La intención de continuidad y expansión, se manifiesta, con la idea de desarrollar diferentes ramas especializadas en diseño. Términos como mejora continua, búsqueda de innovación constante y perfeccionamiento, muestran un proyecto de crecimiento y superación.

Son enunciados que coinciden con el desempeño de la empresa, se innova constantemente, se busca el perfeccionamiento, el valor de familia se transmite con la atención personalizada, el cuidado del cliente, el compañerismo que existe entre la familia y el resto de los empleados.

Estos planes de mejorar y perfeccionarse, se reflejan en el comportamiento de la fundadora y las hijas, que periódicamente se capacitan, en áreas tanto de diseño y arquitectura como en cuestiones empresariales en general. La búsqueda de mejora continua y aprendizaje, es coherente a los enunciados que alguna vez redactó el fundador. Lo que se destaca es que, mientras el resto de la empresa, se capacita él no lo hace. Decisión que fundamenta estableciendo que la capacitación la debe recibir la generación sucesora.

Un reflejo de la intención de continuidad, pero también del conservadurismo característico de los líderes de empresas familiares.

Con el liderazgo realizado en 20 años, han logrado, los fundadores, transmitir estas nociones con su comportamiento y accionar, como así también la educación de sus hijos, luego ingresantes en la empresa y representantes de la cultura familiar. Más

allá de la no formalización y expresión por escrito de estas guías, el resultado se manifiesta en un ambiente de clima laboral saludable y en el buen funcionamiento de la empresa.

Siendo que la gerencia general, la ocupan los dos fundadores, cada uno realiza tareas distintas, y también tiene un estilo particular de liderazgo.

El liderazgo del fundador es un liderazgo fuerte, carismático y controlador, su relación laboral con las hijas, se da de esa forma, el imparte ordenes o directivas y controla el trabajo realizado. Ellas por su parte necesitan su aval para cuestiones presupuestarias, o nuevas estrategias de mercadeo, desarrollo de nuevos diseños, entre otros. Con el nivel operativo se muestra más colaborativo. Controla el proceso productivo y marca las pautas, pero permite a los operarios, brindar aportes y sugerencias en situaciones donde surgen problemas relacionados al trabajo. Los operarios trabajan en equipo en proyectos que tienen asignados y responden al liderazgo del fundador.

Entre los operarios, se da la figura de líderes espontáneos, que se han ganado el respeto de la empresa y sus compañeros, en ocasiones el fundador delega en ellos tareas de dirección de la producción. Mientras que el fundador en el ámbito gerencial, no es participativo, si lo es en el nivel operativo, dándoles a los empleados lugar a opinión y sugerencias sobre los proyectos. Es una clara diferencia que se observa.

La fundadora, tiene un estilo participativo, colaborativo. Siendo que en ocasiones ella también debe consultar con el fundador en la toma de decisiones. Trabaja en equipo tanto con los operarios como con sus hijas. En particular con la mayor, con la cual comparten tareas de venta, presupuestación y manejo del “Corralón Boutique” y algunas decisiones de *marketing*.

Las hijas recurren a ella para sugerir cambios o algún negocio o estrategia nueva, para después de conversado y pulido el tema presentárselo al fundador. Este patrón se repite con frecuencia, y en ocasiones se han producido conflictos, cuando madre e hijas, para ahorrar tiempo deciden actuar sin el consentimiento del fundador.

De forma implícita y por la práctica, se ha creado una cultura de trabajo, respeto, responsabilidad, innovación y creatividad, valores transmitidos desde el ámbito familiar al empresarial, a través del ejemplo brindado por los fundadores tanto a sus hijos, como al resto de la empresa. De todas formas, el no estar los enunciados fundamentales de visión, misión, objetivos y valores, explícitos y por escrito, se genera, sobre todo desde la perspectiva de la segunda generación, una sensación de incertidumbre. Surgen interrogantes como ¿Hacia dónde va la empresa? ¿Qué se espera de mí? ¿Cuáles son los objetivos generales y por área? ¿Cuáles son los planes generales?

Todos estos interrogantes, están respondidos en la mente del fundador, el resto de los integrantes de la familia empresaria tienen una noción, que puede o no ser la correcta.

La segunda generación, ya incorporada a la empresa, siente incertidumbre ante esta falta de comunicación de los fundamentos que hacen a la empresa. Incertidumbre que se traduce en desmotivación y por ende, en la necesidad que transmiten de buscar trabajar en otras empresas. No encuentran un ámbito para desarrollarse, y no conocen que es lo que pueden llegar a hacer en este.

5.4 Expectativas

A través de la cultura empresarial, como producto de la cultura familiar, los fundadores han transmitido una determinada configuración de valores, costumbres y

prácticas. Entre estos, el valor e importancia de la empresa para la familia y la necesidad de que siga en manos de la misma. La recepción y decodificación que la segunda generación hace de esta cultura, que ha recibido como parte de su aprendizaje y crianza, junto con sus propios proyectos individuales, derivan en una serie de expectativas individuales y personales. Expectativas en relación a la empresa, al rol que tendrán dentro o fuera de ella y en definitiva a sus proyectos de vida, personales y profesionales.

A nivel empresarial, las expectativas e intenciones a futuro quedan plasmadas en los planes estratégicos.

En Veta & Diseño, los planes estratégicos, derivan de la visión de los fundadores, visión que en este caso el fundador ha redactado individualmente, y que mientras no está explícita o formalizada, transmite con su liderazgo y ejemplo al resto de la empresa. Respondiendo a esta visión, surgen los planes estratégicos, como forma de alcanzarla.

Los planes y estrategias, que se observan como primera aproximación a la empresa, es la diversificación, representada en dos unidades de negocio, con mercados, productos, competidores y proveedores distintos.

La primera unidad de negocios, comenzó siendo el negocio principal de la empresa, la venta de madera de rezagos para la construcción. Se inicia en este rubro, por el conocimiento del fundador, por su profesión y por la experiencia de sus dos hermanos, cada uno con una empresa del mismo rubro ubicada en áreas diferentes de la ciudad y con resultados positivos.

Aplicando la Matriz BCG, la unidad inicia como un interrogante, con necesidades altas de inversión en cuanto a compra de mercadería, desarrollo de infraestructura, habilitación comercial y el costo inherente a ingresar a un nuevo

mercado, pero con perspectivas positivas, si se tiene en cuenta que la zona estaba en pleno desarrollo urbanístico, y el sector de la construcción en alza.

La estrategia a seguir en esta UEN, por las características del producto, genérico y con similitud de precios entre la competencia y el mercado al que se apuntaba, trabajadores y profesionales de la construcción, fue la de ofrecer asesoramiento y atención al cliente personalizada. Factores que resultaron claves para lograr el posicionamiento de la marca y el crecimiento de la misma en el mercado.

La unidad continuó creciendo hasta el punto que permitió la inversión en una nueva unidad de negocios dedicada al diseño y venta de muebles a medida.

El corralón fue sufriendo cambios, en cuanto a productos, por la oferta de proveedores y la industria en general, mientras que a principios de los 90´ estaban en auge las autopartistas, de las cuales se obtenía la madera de rezago, con la crisis dejó de existir y se mutó a otros tipos de madera.

En los últimos años, por la cantidad de habitantes y desarrollos inmobiliarios en la zona, se decidió cambiar los productos, también como forma de disminuir la brecha entre los dos mercados a los que se apunta con las UEN. En el “Corralón Boutique” siendo que los productos son semielaborados, elaborados y genéricos, se apunta a la diferenciación en base al precio, variedad de productos y atención al cliente. La estrategia ha sido contar con gran diversidad de productos complementarios para captar la compra integral del cliente. Por ejemplo, si necesita madera para realizar un techo, se le ofrece la madera, pintura, anclajes y membrana. En este negocio, la ganancia se da por rotación, por lo que es importante contar con volumen considerable de mercadería para enfrentar la demanda.

El cambio de productos, se dio como último recurso para adaptarse a la nueva realidad de la zona y suplir las pérdidas por la disminución de la construcción. Más

allá de lo positivo que fueron los resultados, hoy las transacciones no representan un volumen considerable si se tiene en cuenta los altos costos de mantenimiento y guardado de mercadería y la atención ofrecida. La unidad está llegando a convertirse en un perro, al final de su ciclo de vida, no solo por las características del mercado o el producto, sino también, por el foco de la empresa, en la otra unidad, la cual en la actualidad es el negocio principal de la empresa.

La segunda unidad, “Muebles e Interiorismo”, significó una oportunidad de diversificación del riesgo, por un lado y el crecimiento de la empresa sin mayores inversiones por el otro, considerando que la producción era tercerizada y la materia prima, comprada al momento de la venta.

La estrategia aplicada, es de enfoque en un mercado determinado ABC 1, C2, clase alta y clase media alta, ofreciendo productos y servicios diferenciados. Esto se dio como consecuencia del emprendimiento anterior, del que se traía una clientela determinada, que como características tenía la valoración por lo único y la personalización, características del producto ofrecido. Esta estrategia, resultaba coherente para el momento, ya que la empresa contaba con personal reducido y capacidad productiva limitada.

En la actualidad, la estrategia sigue siendo la misma, por varias razones, una de ellas es el posicionamiento logrado en ese nicho de mercado, otra se justifica en el poder adquisitivo del mismo que sigue prefiriendo la personalización y tienen la necesidad de diferenciarse.

Analizando “Muebles e Interiorismo” desde la perspectiva de la matriz BCG, es un unidad que se encuentra en pleno desarrollo, con buen posicionamiento en el mercado y perspectivas de crecimiento. Necesita más inversión para lograr el mismo. En este paso es lo que los planes del fundador indican para los próximos años, la

evolución de esta UEN y la apertura de nuevas, siempre manteniendo las sinergias y relación entre cada una con el rubro e industria al que la empresa pertenece.

Hoy la empresa cuenta con dos UEN, “Corralón Boutique” que según la Matriz BCG se ubicaría en la posición de perro y “Muebles e Interiorismo” que estaría en una posición entre estrella y vaca. La categorización de las mismas en esta forma, responde a como se han desarrollado a lo largo de los años y a los resultados obtenidos. Sin embargo no existe información a nivel industria y particularmente en cuanto a participación y volumen de las mismas que permita representarlo en porcentajes, esta es una aproximación. Si se puede decir que hoy en día la facturación de “Corralón Boutique” representa el 10% de la facturación anual, lo que significa la relación inversa de cuando “Muebles e Interiorismo” se ubicaba como interrogante con el 10% de la facturación y “Corralón Boutique” ostentaba el 90% restante.

La planificación para el período 2016/2018, elaborada por el fundador busca la expansión y el crecimiento de la empresa. Para lograr esto algunas de las acciones a realizar son el desarrollo de nuevas líneas de productos para otros nichos de mercado, actividad ya en marcha, la creación de nuevas unidades de negocio especializadas, la apertura de locales y exportación a países limítrofes. El objetivo básicamente es el aumento de los beneficios y rentabilidad de la empresa a través de estas acciones. Los planes desarrollados por el fundador, son en base al crecimiento observado de la unidad de “Muebles e Interiorismo” posicionándola como el negocio principal de la empresa. La idea general, es el desarrollo de negocios paralelos y complementarios.

El énfasis puesto en la expansión y crecimiento de la empresa, responde a un panorama general que se observa de optimismo con respecto al futuro económico-político a nivel país. Pero también, se percibe responden a la necesidad de la continuidad de la empresa en manos de la familia. El crear varias unidades de negocio

permitiría a la familia poder desarrollarse en distintas áreas según su interés y crear espacios para cada integrante interesado en la empresa.

Junto a estos planes se ubica la continua capacitación de los recursos humanos, la inversión en tecnologías y la innovación constante en diseño.

Una cuestión importante que se pone en evidencia, es como la planificación del fundador, incluye a la segunda generación incorporada a la empresa. Por otro lado, esta se ve en la disyuntiva de seguir en la empresa o buscar otras oportunidades fuera de ella.

Individualmente, los fundadores y la segunda generación, demuestran interés en el crecimiento, expansión y desarrollo de nuevos productos y unidades de negocios en la empresa, pero lo hacen desde distintas perspectivas.

Los fundadores apuntan a la continuidad de la empresa en manos de sus hijas ya integradas a la misma.

Las hijas, quieren la continuidad de la empresa y como plan futuro, esperan poder conducirla juntas, cada una desarrollándose en sus áreas de interés y adicionando profesionales en el resto de la empresa.

El panorama parece ideal, salvo por un importante aspecto, el plan de los fundadores contempla la permanencia de las hijas, e ir trabajando en conjunto para lograr la empresa que visualizan en el futuro.

Las hijas, una recibida y la otra pronta a hacerlo, tienen un proyecto personal y profesional, que consiste en, después de recibidas, viajar, trabajar en otras empresas del rubro o no, e incluso seguir estudiando. Su proyecto personal laboral incluye a la empresa familiar, pero no en el mismo momento que sus padres.

El fundador, ha expresado en varias ocasiones que si sus hijas van a irse entonces vende la empresa. Postura extrema, expresada con el fin de manipularlas a

quedarse, siendo que en otras ocasiones ha declarado lo beneficioso que sería, que las hijas trabajasen en otras organizaciones como forma de adquirir aprendizaje y experiencia. Y teniendo en cuenta la dificultad casi imposibilidad de que se desprenda de un proyecto al que ha dedicado gran parte de su vida.

En definitiva es a lo que aspiran las hijas, poder aprender de la práctica en otras organizaciones para agregar valor a la empresa y una visión nueva, fresca y diferente de la que han desarrollado después de tantos años trabajando en la misma empresa. Es una idea que se relaciona con el enunciado de visión redactado por el fundador, de buscar continuamente la innovación y creatividad.

Se puede representar gráficamente la relación entre las expectativas personales de cada individuo en relación a la empresa y a su propia vida, desarrollo profesional y personal y los planes estratégicos de la empresa. Los cuales, corresponden a lo que los fundadores planean a nivel empresarial como organización familiar y lo que esperan a nivel personal de sus hijas y de su propio desempeño en la empresa y luego fuera de ella una vez retirados y cedido el mando.

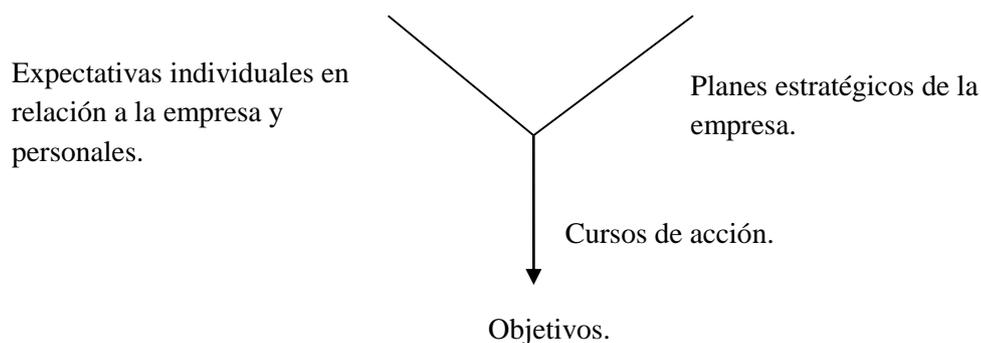


Figura 8, Caso fundadores.

La gráfica Y, representa el caso de los fundadores, donde las expectativas de estos a nivel personal en relación a la empresa, se alinean perfectamente con los planes estratégicos de la empresa. Una situación obvia, si se tiene en cuenta que la generación fundadora es la que actualmente está al mando de la empresa. Por ende sus esfuerzos

estarán en alcanzar los objetivos que permitan cumplir con esas expectativas personales y planes estratégicos.

Sus expectativas personales se basan principalmente en expandir la empresa y poder profesionalizarla, dejando a las hijas al mando y ellos dedicándose a otras actividades fuera de ella, o en el caso de la fundadora, haciendo relaciones públicas y atendiendo a clientes específicos. Y en el caso del fundador, creando nuevos negocios dentro desde la empresa, ocupándose de la supervisión general del negocio. Buscan el crecimiento de la empresa en todos los sentidos y lograr un ambiente en el que sus hijos puedan desarrollar sus potencialidades.

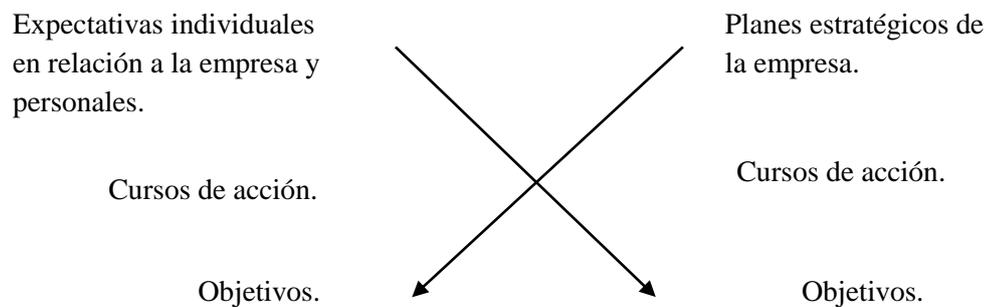


Figura 9, Caso de la segunda generación.

El caso de la segunda generación, se grafica con la X. Las expectativas que tienen individualmente en relación a la empresa y a su desarrollo personal y profesional se encuentran con los planes estratégicos de los fundadores. En ese punto, en la actualidad, los objetivos que persiguen son distintos. No tanto por una cuestión de metas contrarias, sino por la forma de realizarlas y los tiempos para hacerlas.

Mientras que la segunda generación prioriza, el desarrollo personal y profesional fuera de la empresa y con distintas alternativas de aprendizaje, los fundadores planifican un crecimiento conjunto de la empresa y la segunda generación totalmente incorporada.

En el punto de intersección entre los planes de unos y las expectativas de los otros, se da en la empresa el ámbito para negociar una o varias alternativas que satisfagan a ambas partes, sin dañar los lazos afectivos ni la empresa como consecuencia de las diferencias que pueda haber. Y de esta forma, lograr que desarrollando cada uno sus expectativas y planes, pueda ser toda la empresa un modelo Y, de desarrollo personal y empresarial.

5.5 Sucesión

Desde el momento en que los hijos ingresan a la empresa, ya sea por voluntad propia o por mandato familiar se pone en evidencia la intención de los fundadores de ser sucedidos.

La preparación de los sucesores empieza desde el primer día que entran en contacto con la empresa. Incluso antes cuando perciben la realidad de la empresa familiar según lo que los propios padres expresan en el ámbito familiar y los hijos perciben desde la infancia, también cuando van a la empresa como una especie de juego, esto forma parte de la formación de los sucesores, lo que se denomina preparación inmediata.

La etapa de ingreso de la segunda generación, en este caso, se dio de forma espontánea y por iniciativa de los hijos. El ingreso no fue planificado, como tampoco los roles o actividades que realizarían, todo respondió a las inquietudes de estos y a las necesidades de ese momento del negocio. Fue un proceso improvisado, que logró que la segunda generación, se incorporase y accediera a la empresa, conociéndola en su totalidad.

Esta es la etapa denominada hacer, donde los sucesores aprenden, conocen y trabajan en la empresa. Desde que ingresaron a la misma, siguen dentro de esta etapa de la matriz del sucesor, las responsabilidades y tareas han aumentado en cantidad y complejidad, pero siguen en pleno entrenamiento.

En el caso de Veta & Diseño, se dieron simultáneamente la preparación próxima y la etapa de hacer. Es decir, mientras los hijos se formaban profesionalmente, conocían y trabajaban en la empresa. La preparación de los hijos como sucesores, entonces se extiende desde la infancia hasta la actualidad, donde en la empresa, trabajan, conocen y aprenden el funcionamiento de los procesos.

Convirtiéndose en profesionales en distintas áreas, y capacitándose en otras empresas u organizaciones, ya se pasaría a una etapa de conducción a hacer, con la posibilidad de trabajar dirigiendo algunas de las unidades de negocios que los fundadores planean desarrollar. Este punto es importante, ya que permitiría el crecimiento, desarrollo de la empresa, lo cual es necesario para el aumento de los beneficios, teniendo en cuenta que serán mayores las exigencias a medida que crezca la familia.

En el caso de Veta & Diseño, la sucesión se daría de padres a hijos, desde el matrimonio fundador hacia las hijas mayores. Se pasaría de la etapa de propietario controlador a la de sociedad de hermanos.

Un punto interesante, es el que plantea el fundador, él espera, visualiza, el futuro de la empresa en manos de su mujer e hijos y luego en manos de sus hijos. Por lo que, según sus expectativas, se daría su retiro quedando la gestión concentrada en la fundadora, y una vez producido el retiro de esta, recién se llegaría a una sociedad de hermanos. La intención del fundador, implicaría la prolongación de la etapa de

propietario controlador, con la diferencia del cambio de persona que lo ejerza al control.

El liderazgo de la fundadora, en contraposición al del fundador, es participativo. En las entrevistas, destacó su preferencia por el trabajo en equipo, compartir ideas y la importancia de la colaboración. Siendo que el mando ahora lo comparte con su marido, en el futuro, cuando este decida retirarse, le gustaría compartirlo con sus hijas, si ellas deciden quedarse en la empresa. De esta forma, trabajarían conjuntamente, y luego les iría cediendo el control paulatinamente, hasta su retiro.

Con respecto a la planificación de la sucesión, propiamente dicha, el fundador declara que estaría dispuesto a planificarla, la fundadora considera que todavía es temprano para hacerlo, pero reconoce la necesidad de hacerlo en el futuro. Por el lado de las hijas, consideran que antes de planificar la sucesión, existen cuestiones a solucionar de mayor relevancia, como las descripciones de puestos, toma de decisión, y la transición que harían ellas si se van y vuelven a la empresa.

Respecto a la forma de producirse la sucesión, un aspecto importante a tener en cuenta es el papel que pasarán a tener los fundadores en relación a la empresa. Según lo obtenido de las entrevistas con ambos, esperan ocupar un rol alejado de la empresa en el día a día. En el caso de la fundadora como representante de la marca, haciendo relaciones públicas. El fundador por su parte, se muestra receptivo a la idea de planificar la sucesión en la proximidad. Sin embargo, al ser cuestionado sobre sus expectativas en relación a su rol en la empresa en los próximos años, sigue hablando de gestionarla, ya de una manera general, lo que da a entender que no tiene en claro cuando se retiraría o si es que lo hará.

La postura de la fundadora, es la de un líder que luego de sucedido se posiciona como asesor de la generación al mando, su rol de embajador de la marca, lo hace

mantenerse en contacto con la actividad de la empresa familiar, pero desde un rol secundario. Encargándose de cuestiones puntuales para los que se la necesite y apoyando de la misma forma. Es el tipo de sucesión que se considera el más positivo y beneficioso. Lo importante es que la fundadora en este caso, pasaría de estar en un rol de gerente general a ser embajadora y representante de la marca.

Ella ya considera esta posibilidad, es importante porque existe un plan para después de la empresa, un cambio de rol. Seguirá en contacto con la empresa y la familia desde otro rol, que conlleva otro conjunto de actividades, tiempos y responsabilidades.

La postura del fundador, se acerca a la del monarca, por el hecho de que se preocupa por la empresa y la familia, por el futuro de ambas. Planificará y preparará al sucesor, pero él estará al mando de la empresa hasta su muerte.

Lo que se observa es la voluntad de sucesión y la intención de la segunda generación de ser el relevo generacional. No está claro cómo se dará la sucesión, ni que rol ocupará cada uno cuando se produzca la misma. De todos modos, existe a nivel grupal la conciencia de la importancia de la planificación de estos aspectos, y la consideración de los conflictos que pueden darse.

Las alternativas son variadas y las personas que están implicadas también. Para asegurar que el tema de la sucesión no se convierta en un conflicto hay cuestiones que deben ser resueltas con anterioridad. Luego de crearse un ambiente donde todos estén en la misma sintonía, se podrá planificar la sucesión y que sea un proceso de cambio paulatino para todos los subsistemas involucrados y no un suceso repentino e inesperado.

5.6 Conflictos

El modelo del iceberg muestra, como hay conflictos en la empresa familiar que se encuentran sobre la superficie y otros que permanecen ocultos bajo las apariencias. En Veta & Diseño, sobre la superficie se identifican los siguientes conflictos:

- Visión, misión, objetivos y planificación en general están en cabeza de una sola persona. Esto se traduce en que, el trabajo realizado por el resto de los integrantes, responde a las directrices que descienden desde la gerencia general, pero no conocen concretamente cuales son los objetivos a largo plazo. Tienen una noción de que la empresa busca el crecimiento y continuidad. En el día a día, esto genera incertidumbre frente al futuro, siendo que es difícil visualizar como las actividades realizadas hoy influyen en el mañana.

- La toma de decisión centralizada. La concentración de información en la persona del fundador, implica que sea el que tome las decisiones. Como consecuencia de esto, se observan, la dilación en los plazos de decisiones, ya sea de compras de material necesario, decisiones sobre publicidad o *marketing*, o cambios a realizar en algún área. Esto no solo afecta el aspecto operativo en general sino también el clima laboral, provoca en algunos casos frustración.

Mientras que la delegación implica, dotar a otro de la autoridad para realizar una actividad, decidir sobre la misma y responsabilizarse por los resultados, el fundador pretende realizarla pero en la práctica lo que hace es decidir autocráticamente. Cuando se le plantea esta situación, sobre la falta de delegación, la primera reacción que se obtiene es el enojo y la decisión unilateral de transferir una tarea determinada a alguien. Las discusiones terminan con el fundador repartiendo tareas arbitraria e informalmente. La delegación no llega a concretarse, a los días vuelve la situación al estado anterior.

La delegación no se produce de la forma adecuada, ya que no se analiza qué se va a delegar, a quién se lo va a delegar y porqué.

- Los sueldos y remuneraciones, son un aspecto que ingresa también en la categoría de conflictos. El sueldo de los empleados no miembros de la familia está determinado por ley. Las hijas reciben un sueldo establecido por el fundador en función de las horas que trabajan y los sueldos de mercado. El conflicto principal radica en que mientras todos reciben algún tipo de remuneración por el trabajo que realizan, la fundadora no.

El fundador por el control que tiene sobre la empresa, controla también las finanzas, tarea para la que cuenta con el asesoramiento de contadores. Las finanzas de la empresa están organizadas de tal forma que mensualmente un monto se destina a la familia. En el ámbito familiar, las finanzas domésticas, las controla el padre. Es decir que, el rol de padre y su papel manejando las finanzas, se traslada a la empresa.

En esta situación, la fundadora debe pedir dinero al fundador para uso propio. Una diferencia entre uno y otro, siendo que trabajan, la misma cantidad de horas y tienen la misma antigüedad en la empresa. Varias veces, ha mostrado su descontento con la situación, y espera tener un sueldo acorde a su rol de fundadora de la empresa.

- La confusión de roles. La estructura patriarcal de la familia, se transmite a la empresa. Lo que se evidencia en la situación anteriormente mencionada, el control financiero que lleva el fundador -padre tanto en la familia como en la empresa.

Las hijas, para consultarle o hacerle sugerencias recurren, por lo general, primero a la madre para consultar y concretar las ideas antes de presentárselas todas juntas al padre. Lo que hacen es forman un frente unido, situación que es común a nivel familiar cuando los hijos recurren a uno de los padres, para convencerlo y después

juntos convencer al otro. La situación muestra la falta de espacios y régimen de reuniones para el intercambio libre de ideas y opiniones.

Otro conflicto se da cuando problemáticas de la familia son trasladadas a la empresa y viceversa. Suele darse esta situación, cuando existen desacuerdos entre el matrimonio fundador en cualquiera de los ámbitos, y esa situación se extiende al otro sistema. El clima se tensiona, hasta la resolución de la situación, también se dan por peleas entre padres e hijas. Sin embargo no es normal, que se conviertan en grandes conflictos o se prolonguen.

Representando a los conflictos que se encuentran por debajo de la superficie, se encuentra una consecuencia del normal choque generacional, es un tema apremiante, y conflictivo, que se destaca por estar presente para todos, ser hablado en ocasiones informalmente y a medias. Es la realidad de que las hijas quieren dejar de trabajar temporariamente de la empresa, para capacitarse en otras.

El tema no se discute por varias razones. Primero, el fundador amenaza que si se van, vende la empresa. Segundo, una de las hijas todavía está estudiando por lo que no están buscando trabajo hasta recibirse. Y tercero la negación de la gravedad del asunto por parte de los fundadores.

La razón por la que el conflicto no está siendo tratado, actualmente, es decir con antelación, es que los fundadores tratan de minimizarlo esperando solucionarlo cuando realmente se produzca. Lo que pone en evidencia, que esperan no llegue a producirse.

La principal causa de todos los conflictos, sin embargo, es la falta de comunicación y de ambientes creados para que la misma se dé de forma eficiente y productiva. No existe un cronograma de reuniones, ni formas de compartir impresiones e ideas sobre la empresa.

A través de la gráfica del modelo del iceberg, se muestran los conflictos actuales de la empresa, aquellos conocidos por la familia empresaria y que son tenidos en cuenta y aquellos que siendo conocidos, son ignorados y mantenidos bajo la superficie por el potencial de conflicto que representan.

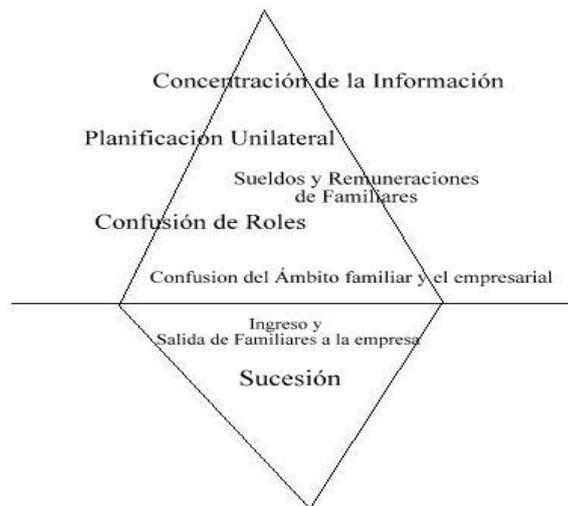


Figura 10, Modelo del Iceberg aplicado a Veta & Diseño.

5.7 Roles

En Veta & Diseño, siguiendo el modelo de los tres círculos se detectan los siguientes roles.

En la primera posición, miembros de la familia, se ubica el hijo menor. Estudiante de contabilidad, empezó a trabajar en la empresa desde la secundaria durante los fines de semana. Al terminar el colegio, paso dos años en la empresa trabajando a tiempo completo para retirarse el año pasado a trabajar en la empresa de un tío, en otro rubro. La relación que tiene con la familia no ha cambiado, con la empresa ya no tiene relación y se mantiene al margen de lo que sucede en ella. Por ahora no tiene interés en volver a trabajar con la familia. Pero lo haría en el futuro después de consolidar su carrera y siempre que pueda trabajar en su área de interés.

En la segunda posición, de personas solo propietarias, no se encuentra nadie en la actualidad, dado que la empresa es unipersonal, propiedad del matrimonio fundador.

En tercera posición, se encuentran los empleados, personas que trabajan en la empresa, pero no son parte de la familia, ni propietarios. Los empleados de Veta & Diseño, son de nivel operativo, trabajando en el proceso de producción. Algunos con mayor antigüedad que otros. Todos trabajan tiempo completo, en diferentes partes del proceso productivo según sus habilidades y experiencia. En este nivel, todos tienen el mismo nivel jerárquico, sin embargo se observan algunos líderes espontáneos que surgen por cuestiones de habilidad o antigüedad en la empresa.

En la cuarta posición se ubican los miembros de la familia que son propietarios y en la quinta los propietarios que trabajan en la empresa, roles que no se encuentran representados en la actualidad.

En la sexta posición, se ubican los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Aquí se encuentran las dos hijas del matrimonio fundador.

La hija menor, se desempeña como dibujante en el área de Arquitectura & Diseño. Desde su rol, trata de innovar y aportar una visión fresca a los diseños. En épocas de demanda alta, se tercerizan, el dibujo, creación de *renders* y planos en dibujantes y arquitectos externos a los que les delega diferentes partes del trabajo. Desde su rol, también realiza tareas de diseño gráfico.

La hija mayor, se desempeña en las áreas de *marketing* y recursos humanos. En su caso, trata de aportar también una visión actualizada a las tareas que realiza, principalmente en el área de *marketing*, incorporando *internet* a las transacciones comerciales y a la captación de mercados más jóvenes. Para estas actividades cuenta con el asesoramiento de un desarrollador *web* y *community manager* externos a la empresa y el diseño de gráficas que realiza su hermana. Como encargada de recursos

humanos, se encarga de cuestiones motivacionales, como la organización de festejos, regalos y eventos para los empleados y también la compra de uniformes, registro de horas extras, y liquidación de sueldos.

En la séptima y última posición del modelo de los tres círculos, se ubican las personas que son miembros de la familia, propietarios de la empresa y trabajadores en la misma. Es el rol de los fundadores.

En la familia el rol que ocupan es el de padre y madre, buscando mantener y brindar un determinado nivel de vida, para lograr una familia con lazos afectivos sólidos y relaciones prósperas. La importancia que le dan a la familia es notable, considerando que desde los inicios de la empresa, establecieron tiempos para las tareas profesionales y tiempos para la familia. Esto se refleja en que los hijos, no perciben que la empresa les haya quitado tiempo con sus padres.

Como únicos propietarios de la empresa, han invertido su capital en la misma, ayudándose, esporádicamente de créditos bancarios para inversiones en infraestructura y maquinarias. Como propietarios la relación con los bancos que han forjado en 20 años, es de confianza y respeto, lo que ha permitido el acceso a financiación y a posibilidades de inversión. El que la empresa esté registrada como unipersonal, se realizó por una cuestión práctica a los inicios, y no se ha cambiado desde entonces, pero una sociedad anónima o de responsabilidad limitada, está en el futuro como opción de cambio y forma de protección del patrimonio tanto de la empresa como de la familia.

Como personas que se desempeñan laboralmente en la empresa, cumplen varios roles.

El fundador, en su rol de gerente general, se desempeña realizando todas las tareas centrales para el funcionamiento de la empresa, desde cuestiones financieras y administrativas a legales. Para esto cuenta con el asesoramiento de un estudio jurídico

con especialidad en derecho laboral, un estudio contable que lo asesora y realiza las cuestiones impositivas y fiscales y un estudio de marcas y patentes que maneja el registro de las marcas. Desde este mismo rol y por las actividades que realiza, se observa que concentra la información respecto al negocio, toma las decisiones más críticas y supervisa al resto de la empresa, empleados tanto familiares como no familiares, decidiendo y supervisando las compras, *marketing*, diseño, ventas y producción.

En su rol de responsable del área de arquitectura & diseño, se encarga del proceso creativo, desde la recepción de los pedidos de los clientes directamente a los que brinda asesoramiento integral o desde otros vendedores que le transmiten las pautas para que comience la etapa de diseño. En esta área, supervisa y trabaja junto a la hija menor. Ambos crean desde muebles, hasta obras de interiorismo y construcción. En este rol, es en el que más cómodo se siente, por su perfil creativo, tiene la capacidad de diseñar soluciones innovadoras, con marcado sello de calidad e innovación.

De los resultados del proceso creativo, surgen las directrices y productos a realizarse en el área de producción. Por la conexión que hay entre arquitectura & diseño y producción, el fundador también supervisa esta área de la empresa.

El proceso productivo comienza una vez que los diseños están terminados y aprobados por el cliente, recibiendo los materiales, encargados por el área de compras, dará las instrucciones a los operarios, determinará qué hará cada uno, según las necesidades de producción, los tiempos y materiales que se utilicen.

La supervisión de esta área, suele ser cansadora, y rutinaria, además de la necesidad de que sea constante por lo artesanal de los encargos y trabajos que se realizan. Sin embargo gracias a la creación de formularios y pizarras, además de la

capacitación de algunos de los empleados más antiguos, ha podido delegar más el control de las tareas.

La fundadora, cumple un rol importante como encargada de las compras, de insumos, materiales e instrumentos para la producción. Al ser el sistema de producción, una especie de *just in time*, encarga materiales según los pedidos que ingresen. A lo largo de los años, ha entablado relaciones con los proveedores, logrando flexibilidad en formas y plazos de compra, y asegurándose la calidad de los productos adquiridos, la buena atención y entregas en tiempo y forma, y la posibilidad de realizar pedidos en cualquier momento y tener la mercadería disponible en plazos dentro de las 24hs.

Desde este rol, está en contacto con el fundador, en su rol de gerente general, que le dará los fondos para las transacciones que realice con proveedores y desde su rol de encargado de producción le pasará el pedido de materiales necesarios para los próximos encargos.

En ventas, todos cumplen un rol importante. Mientras que las ventas del “Corralón Boutique” son simples en cuanto asesoramiento y tiempo de duración, son llevadas a cabo principalmente por la hija mayor y la madre. En épocas de mayor demanda, por lo general en la segunda etapa del año, se suele contratar personal temporario de apoyo.

No es el caso de la venta en “Muebles e Interiorismo”. Las ventas son extensas en tiempo y cantidad de reuniones, hasta dar con los diseños deseados por los clientes y concretar la propuesta. Es un ir y venir de ideas con el cliente. Más allá del tiempo que consume, es una tarea que a todos agrada, siendo que la buena atención, ha sido y es uno de los factores diferenciadores de la marca.

El rol de vendedor, que todos cumplen es importante. La relación, que busca generarse, con el cliente es de confianza y respeto para poder brindar un verdadero

servicio de asesoramiento. El fin es brindar soluciones, lograr propuestas innovadoras que sean un *plus* al producto tangible. La atención es complementaria al producto final.

Este rol de vendedor, pone a todos en contacto con las necesidades del cliente e inicia el resto de los procesos de la empresa.

Las relaciones entre los roles que cada persona cumple en la empresa se dan de una forma particular, y en ocasiones las cuestiones familiares tienen gran influencia.

La principal relación que se da entre roles es la de los fundadores, mientras que en la familia se relacionan como marido y mujer y como padre y madre en relación a sus hijos en la empresa esto cambia. La concentración de información que se produce en la empresa, el manejo de las cuestiones contables y financieras por la persona del fundador, reflejan el rol paternal de protección y sustento que tienen los padres, la necesidad de proveer a la familia y que eso no sea una preocupación para el resto, sino algo que deben realizar personalmente.

Este aspecto se traslada a su rol en la empresa. Pero también se percibe su perfil creativo, artístico e innovador que tiene en relación al rubro. Estas capacidades y la de abstracción le permiten crear soluciones nuevas para los clientes, productos novedosos y hasta combinaciones de materiales. Estas cualidades sin embargo, se vuelven un obstáculo, cuando la capacidad soñadora, se traduce en dilatación de plazos y falta de concreción.

En estas situaciones, aparece la personalidad de la fundadora. Con un perfil empresarial proactivo, emprendedor y expeditivo, baja a la realidad y concreta cuestiones que el fundador tiende a extender en el tiempo. La relación es de complemento. La fundadora tiene seguridad y confianza en la dirección de la empresa en manos del fundador, confía en su instinto para seguir tendencias, encontrar negocios nuevos y productos. Él se apoya en la concreción y practicidad por parte de ella, la

realización de trámites y transacciones con proveedores y clientes que necesita hacerse en tiempo y forma. Esto le permite dedicar más tiempo a las tareas creativas.

Aunque complementaria la relación entre estos roles, suelen ocasionarse conflictos por las mismas cuestiones. La falta de decisión en tiempo por parte del fundador o la necesidad de centralizar las decisiones y actividades que realiza, se enfrentan a la personalidad de la fundadora.

Los choques suelen suceder también, por cuestiones monetarias. La fundadora desde su rol en compras necesita cumplir con pagos a proveedores y en ocasiones, suele enfrentarse a las tardanzas del fundador, para liberar fondos, consecuencia del control minucioso que lleva de las finanzas, por lo que la fundadora se ve obligada a negociar con los proveedores, para no perjudicar las relaciones con los mismos.

Mientras que uno se caracteriza por el “pensar” la otra se caracteriza por el “hacer”.

La relación que el padre tiene con su hija menor, es una relación, marcada en ocasiones por la necesidad de la hija de realizar cosas distintas a lo que marca su padre. Esta relación se traslada a la empresa, donde ambos comparten las cuestiones de diseño y creación. Comparten la profesión, por lo que se percibe a veces, un ambiente de competencia, donde la hija busca aportar ideas nuevas y sus propias creaciones y donde el padre trata de hacer prevalecer sus propias ideas, utilizando la experiencia como fundamento. Estos roces, terminan con la resignación de la hija, aceptando las ideas del padre, pero sintiéndose frustrada y su autoestima dañada.

Ha obtenido un espacio para incorporar ideas y desarrollarlas, cuando los clientes para los que está trabajando son conseguidos por ella o los ha atendido ella al llegar al local, esto le da una ventaja, ya que desde el principio conoce lo que quieren y ellos al conocerla la toman como referente.

En el caso de la hija mayor, comparte con el resto de la empresa, el rol de vendedor. En este punto, se observa una cuestión importante, mientras que padre e hija menor son arquitectos, madre e hija mayor no tienen formación en arquitectura y diseño, salvo cursos independientes. Lo que conocen del rubro, lo saben por todos los años en el mismo, absorbiendo conocimientos tanto del fundador como de los operarios y otras personas con las que trabaja la empresa. Lo que se ha visto es que a la hora de la venta o asesoramiento, en ocasiones los arquitectos de la empresa, se inmiscuyen en la relación del resto con sus clientes, tanto frente al cliente como en otras ocasiones, dando sugerencias y opiniones.

El conflicto se produce cuando intervienen frente al cliente, emitido opiniones, o repitiendo cosas ya mencionadas por el otro vendedor. La situación para los clientes no se percibe incómoda ya que el proceso de creación es un ir y venir de ideas, pero el vendedor, se siente invadido.

La relación entre las hermanas, se da cuando toman juntas clientes y en casos de acciones de *marketing*. La mayor traslada las ideas de lo que quiere realizar en una gráfica o lo que necesita para algún aviso y la menor, lo diseña. El producto final es el trabajo de ambas, que luego debe ser aprobado por el fundador. El trabajo de las dos en equipo es muy eficiente y complementario. La buena relación que tienen en el ambiente familiar se traslada a la empresa, no hay relación de competencia porque cada una tiene un área distinta de interés en la cual trabajar.

La relación de la fundadora con sus hijas, también es muy buena. Con la menor tratan temas de clientes conjuntos y se da el espacio para crear alternativas para encargos que no necesitan la intervención del fundador. Con la hija mayor, la relación se da por el manejo del “Corralón Boutique”, y por actividades de capacitación

empresarial que realizan juntas y también la representación de la empresa en eventos que sponsorizan.

La relación del fundador con la hija mayor, se da por la supervisión de las tareas de *marketing* y recursos humanos y por las cuestiones presupuestarias de las mismas, que en ocasiones derivan en conflictos. La relación es buena, pero al igual que la fundadora, tiene un perfil expeditivo que se enfrenta a la dilación y necesidad de reflexión del fundador para tomar decisiones.

La detección de los roles realizada es en base a las entrevistas y la observación participante. Mientras que cada persona puede mencionar las funciones o tareas que realiza desde los diferentes roles que ocupa, los mismos no están explicitados. La división de tareas, responde o respondió cuando se produjo, a cuestiones de necesidad del negocio en ese momento y a la idea de los fundadores de que actividad podría ser más óptima para cada hija.

5.8 Contexto

5.8.1 Análisis Macro entorno

5.8.1.1 Factores políticos

En la actualidad Argentina se encuentra viviendo los primeros meses de un nuevo gobierno. Lo que significa el fin de 12 años de un mismo partido e ideología en el poder.

Políticamente, lo más notable es el cambio en el discurso oficialista de un gobierno a otro, con propuestas de justicia independiente, desarrollo de las economías regionales y apertura al mundo. Este nuevo discurso aumentó la confianza en las instituciones y las medidas a tomar futuras, tanto a nivel nacional como internacional.

Se sumaron a este nuevo discurso la importancia de la educación para los trabajos del futuro, la protección del medioambiente, la pobreza como realidad a erradicar y la estabilidad económica y general para asegurar inversiones privadas nacionales e internacionales con proyección.

La primera medida del gobierno fue la eliminación de las retenciones a la exportación y el levantamiento del cepo cambiario, cumpliendo así con algunas de las promesas de campaña y atacando un problema largo, que parecía no tener solución (Rivas, 2015). La medida fue bien recibida tanto en el mercado como la población general.

Un cambio importante en materia legal, fue la sanción de un nuevo código civil y comercial, que entró en vigencia en agosto de 2015. El nuevo código, incorpora nuevos procedimientos, figuras y leyes adaptándose a las exigencias del siglo, en materia de persona, familia y empresa. Mencionando por primera vez a las empresas familiares como unidades económicas y al protocolo, como herramienta para su gestión, planificación de la sucesión y traspaso de la propiedad.

El nuevo Código Civil incorpora modificaciones en la Ley de Sociedades Civiles y Comerciales, flexibilizando la forma de constitución de las mismas, permitiendo incluso a los cónyuges crear sociedades diferentes a una S.A o S.R.L, con la idea de permitir a Pymes y emprendimientos la posibilidad de adherirse a formas que brinden un velo de legalidad a la actividad que realicen sin tener que incurrir en altos costos y tiempos, que de otra manera no podrían afrontar (Ley N° 19.550, 2015).

5.8.1.2 Factores económicos

La eliminación de las retenciones a las exportaciones y el levantamiento del cepo, mientras que fueron medidas bienvenidas, causaron la suba de precios, por la especulación y los cambios en la mercadería importada (Rivas, 2015).

La inflación continúa en los dos dígitos y se planea continuará aumentando hasta que se estabilicen los mercados.

En relación al sector empresarial, las inversiones extranjeras parecen cerca de producirse por la confianza que infunde el nuevo gobierno, lo que produciría nuevo empleo y el resurgimiento de la industria argentina. Pruebas de esto son las inversiones prometidas, por multinacionales en el foro económico mundial en Davos (Cabral, 2016).

Por el lado de las Pymes, actualmente la amenaza más importante reside en la presión fiscal, representada por el impuesto a las ganancias, IVA e ingresos brutos. La combinación de la suba de precios y los altos impuestos, vio disminuir el empleo y la rentabilidad de las empresas, sumado a la inexistencia de créditos y subsidios, la actividad productora y comercial se vio estancada, prácticamente sobreviviendo.

Otra amenaza es la contracara de la apertura comercial que busca el nuevo gobierno, las importaciones desmedidas a bajos costos podrían destruir la industria nacional, como sucedió en décadas pasadas, sin embargo se esperan medidas de control a las importaciones que no atenten con las economías de menor escala y en vías desarrollo.

Con el nuevo gobierno, crece la expectativa del resurgimiento de créditos para inversión, lo mismo que una reestructuración del sistema fiscal que motive a los empresarios y permita reactivar la actividad económica y disminuir el desempleo joven (FMI, 2015).

5.8.1.3 Factores sociales

La población nacional es de aproximadamente 40 millones de habitantes, ubicándose la provincia de Córdoba en segundo lugar por cantidad de habitantes. La Ciudad de Córdoba particularmente, tiene alrededor de 1.3 millones de habitantes, de los cuales el 45% se encuentra entre los 20 a 60 años, lo que se considera la edad de trabajo y por ende máximos consumidores (Guía estadística de la Ciudad de Córdoba, 2014).

Considerando esto se observan cambios en estilos de vida y consumo, por la llegada de los *Millennials* a la adolescencia y de a poco a la adultez. Esto implica, según estudios, aumento del uso de tecnologías, de las cuales son dependientes, cambios en la forma de consumo, en cuanto a la consideración del ambiente y el impacto de las actividades económicas en él, sed de conocimiento y experiencia, lo que los posiciona como la generación mejor formada y mayor consumidora de experiencias antes de que productos (Guía estadística de la Ciudad de Córdoba, 2014).

A nivel país, una medida del gobierno anterior, socialmente favorable, fue la creación del plan procrear para la construcción de viviendas o la compra de terrenos, de todas formas el plan reflejaba la inexistencia de créditos hipotecarios, para acceder a los mismo, situación se espera se revierta con el nuevo gobierno.

5.8.1.4 Factores tecnológicos

En relación a la tecnología, el factor de mayor influencia es el desarrollo y expansión del *e-commerce* e *internet* como medios para consumir, tanto contenido como productos y realizar transacciones B2B o B2C. Las empresas deben adaptarse a los cambios, mantenerse actualizadas y seguir presente en el mercado, el cual ya no es

solo estar en la calle sino también estar en la nube. Significa un cambio de visión y estrategia, en cuanto a la adaptación del producto, *marketing* y logística comercial a las nuevas formas de compra y venta.

Otro avance tecnológico es el desarrollo de la impresión 3D, que permite la producción de bienes de uso, ropa, mobiliario, insumos o partes para maquinaria, instrumentos y prótesis médicas, hasta alimentos, con materia prima reciclable o no, y por medio de sistemas computarizados, obtener resultados tangibles en pocos minutos.

A nivel tecnológico, se está hablando de la cuarta revolución, caracterizada por la realidad virtual, la robótica, poder llevar la tecnología en el propio cuerpo, autos y casas inteligentes. La contracara de esta evolución, y que resulta preocupante, es la cantidad de trabajos que se verán afectados como consecuencia de estos avances. Se estima que para 2020 unos 5 millones de puestos dejarán de existir principalmente de oficina y administrativos contra 2 millones que generaran las nuevas tecnologías, datos expuestos en el Foro Económico Mundial (Vanguardia, 2016).

5.8.2 Industria de la madera y el mueble

A nivel país la industria de la madera y el mueble está distribuida geográficamente entre el noreste donde se encuentran los primeros pasos de la cadena de abastecimiento, con la extracción de materias primas. La ubicación se fundamenta por la cercanía a los recursos forestales. Las etapas sucesivas de transformación y comercialización de productos manufacturados, se ubica entre las provincias de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe, las provincias más pobladas del país (Observatorio del Mueble, 2014).

Dentro del sector maderero, el del mueble es el más importante representando el 40% del total de la actividad, seguido de los aserraderos, proveedores de materia prima, con el 30%. Es notable como siendo el subsector más grande en términos de ventas, producción y cantidad de empleados, está formado en un 65% por pequeñas y medianas empresas, que emplean de entre 1 a 9 empleados y tienen una facturación anual promedio de 2 millones de pesos. El empleo del sector es de carácter operario en un 76%.

Estas características, marcan las dificultades de la industria para crecer de manera coordinada y sustentable, la dificultad para establecer asociaciones, la informalidad del empleo y las actividades, y la subcontratación de la producción (Observatorio del mueble 2014).

La industria del mueble en la Ciudad de Córdoba, se caracteriza por distribuirse geográficamente, según los mercados que busca captar y los productos y servicios que ofrece. De esta forma, en la zona de Avenida Castro Barros, se ubican locales caracterizados por un producto estándar, precios módicos, amplias formas de pago. En cuanto al estilo, se caracterizan por ser productos de algarrobo y quebracho, los más antiguos en el mercado o modernos, con fuerte presencia de muebles de vidrio, plástico y acero.

Por otro lado, en zona norte, Cerro de las Rosas, Villa Belgrano y Villa Allende, se encuentran, locales que ofrecen muebles a medida, arquitectura residencial y comercial, interiorismo y decoración, caracterizados por productos de diseño, personalizados y para un mercado ABC 1, residente en esa parte de la ciudad. La zona, de manera informal se ha convertido en un circuito de diseño.

Veta & Diseño, es una empresa perteneciente a la industria de la madera y el mueble, industria compuesta, a nivel país, por 2500 industrias de las cuales el 60% se

encuentra ubicada entre las provincias de Córdoba y Santa Fe, el resto distribuido entre la zona Noreste y sur del país, según el informe del Observatorio del Mueble, (2015).

En Córdoba, particularmente, existen 500 empresas, entre las que se encuentran, grandes industrias, talleres de pequeña y mediana escala, aserraderos y fabricantes de pallets y embalajes. En cuanto a empleo se refiere, la industria produce cerca de 10.000 puestos de trabajo (Observatorio del Mueble, 2015).

Por el cierre de las importaciones, fue una de las industrias que se vio beneficiada. Aumentando su posicionamiento y volumen de ventas hasta 2013, cuando se produjo un estancamiento hasta el primer trimestre de 2015.

Con respecto a la actividad en 2015, los resultados son bastante heterogéneos, en cuanto a empresas que han obtenido buenos resultados frente a las que han sufrido bajas en la actividad. Tomando como parámetro el segundo trimestre del año, de abril a junio, el 45% de las empresas dice haber sufrido una disminución de las ventas, frente a un 35% que las vio aumentar, para el resto se mantuvieron iguales al mismo período del año anterior (Observatorio del Mueble, 2015).

Los datos en el sector del mueble, son alentadores, el 35, 7% experimentó un aumento en ventas, el mismo porcentaje se vio afectado por una disminución y para el 28, 6% no hubo variaciones. Sin embargo la diferencia más grande se encuentra dentro de la misma industria, entre el sector del mueble y el de los corralones, conformado por aserraderos y fábricas de embalajes, los cuales vieron sus ventas disminuir un 67% (Observatorio del Mueble, 2015). Una de las causas de la diferencia entre los dos sectores, estriba en la disminución de la actividad en el sector de la construcción. La construcción utiliza madera de aserraderos, madera verde, sin tratamientos, diferente a la materia prima utilizada para la producción de mobiliario.

En cuanto a rentabilidad, se observa una disminución mayor que la disminución de las ventas, por la decisión de muchos empresarios de disminuirla como forma de mantener los niveles de actividad. En algunos casos el aumento de ventas se debe a que en pesos es mayor, por el componente inflacionario pero no así cuando se comparan as unidades producidas (Observatorio del Mueble, 2015).

En relación a los puestos de trabajo, un 15% realizó algún tipo de desvinculación, mientras que un 10% se encontraba estudiando esa posibilidad para el próximo periodo. La decisión depende en parte del nivel de capacitación de los empleados y la comparación de costos entre la desvinculación ahora y la capacitación y contratación en el futuro. Para el tercer trimestre la situación en relación al empleo mejoró, más del 90% de las empresas del sector no realizó suspensiones o despidos. Un 27% incorporó personal (Observatorio del Mueble, 2015).

En general, las expectativas son buenas para el 2016. El 93% de las empresas del sector consideran que la situación permanecerá igual o mejorará. La mayor incertidumbre, la representa el escenario político a nivel nacional, y la inexistencia de políticas claras relacionadas a las barreras a la importación. Siendo que es un sector que se ha visto beneficiado por el cierre de las mismas, teniendo la oportunidad de posicionarse con productos de diseño y calidad, la entrada de productos buenos y menos costosos desde el exterior, atentaría contra la evolución lograda (Observatorio del Mueble, 2015).

La industria dejaría de ser competitiva y accesible para pequeñas empresas y talleres que no podrían trabajar en ese escenario, y verían afectada su capacidad para cancelar los financiamientos obtenidos, y la influencia directa, de esto en los empleos logrados. Otra de las preocupaciones que figuran en el informe del tercer trimestre, son la presión impositiva y la rentabilidad de los negocios.

5.8.2.1 Cinco fuerzas competitivas de la industria del mueble

Amenaza de ingresantes

Mientras que es fácil instalarse en el mercado vendiendo muebles, no lo es mantenerse. En épocas de crisis económica, acompañadas de despidos, la carpintería, talleres y trabajo manual, son la alternativa para personas que se han visto afectadas, ya sea por la pérdida de trabajo como fuente de ingreso extra. En esos momentos es notable la cantidad de pequeñas carpinterías y talleres que surgen, la amenaza la representan por la capacidad que tienen para copiar diseño y para cobrar precios muy bajos. Sin embargo suelen ser temporarios, por otro lado, los locales que si se instalan con la intención de ingresar al mercado, se caracterizan por intentar con los muebles y al tiempo incorporar productos complementarios, como objetos de decoración, textiles, iluminación, terminando siendo un bazar o casa de objetos, y dejando los muebles en segundo plano.

Barreras de ingreso a la industria

Las barreras de ingreso a la industria del mueble se ven representadas por:

- *Know-How*: El conocimiento para el diseño y producción de mobiliario, como así también lo relacionado a materias primas y sus usos, es específico del sector, al punto que son necesarias tanto formación como experiencia para poder dominarlo.
- Proveedores confiables: La calidad de la materia prima, madera en particular, es un factor que el mercado exige. Por esta razón es necesario entablar relaciones con proveedores confiables que aseguren la calidad de los insumos y el origen ético y legal de los mismos. Por otro lado, el entablar relaciones duraderas con proveedores, permite la financiación y el acceso a materiales de calidad en cantidades necesarias. Aspectos que se logran con trayectoria en el sector.

- Impuestos: La carga que impositiva que significa darse de alta en AFIP, incluye desde impuesto a las ganancias, ingresos brutos, IVA ente otros. Los cuales supones costos elevados, que suponen un desafío para el nuevo integrante. Teniendo que equilibrar entre la transmisión de esas cargas al precio final, y la necesidad de precios accesibles para diferenciarse de competidores ya establecidos en la industria.

- Mano de obra capacitada: La mano de obra especializada en la producción de mobiliario es cada vez más escasa. La inexistencia de colegios técnicos y la incapacidad de pagar valores competentes a quienes realizan oficios, ha producido una disminución en la especialización de la mano de obra. Mientras que se encuentran profesionales del diseño, escasean profesionales de la madera y la producción, capacitados para trabajar con determinadas materias primas.

Influencia de los proveedores

Los proveedores de materias primas e insumos de la industria son extensos en cantidad, el producto es genérico, sin embargo la escasez de madera de calidad les da mayor poder de negociación en cuanto a precio.

En el sector de los accesorios que lleva la producción de mobiliario, los proveedores de productos importados, vieron disminuido su mercado consecuencia de las trabas a la importación. Los productos de industria nacional, surgieron como opción, aunque de menor calidad y diseño.

El poder de los proveedores de materia prima e insumos, ha disminuido por la suba de precios, combinado a la falta de variedad, se ven afectados por un demanda cada vez más crítica de las compras que realiza y a la que debe adaptarse para sobrevivir.

En cuanto a la posibilidad de integración hacia delante de los proveedores, aunque existe, es muy baja, considerando que hay un abismo entre aserrar madera y hacer muebles. La maquinaria, *know-how*, comercialización y diseño es totalmente diferente.

Poder de negociación de los clientes

En relación al poder de negociación de los clientes, el mismo aumenta a medida que la oferta se estandariza y disminuye la variedad, quedando el precio como único factor diferenciador. En el sector del diseño personalizado, el poder del cliente se da por representar la compra un importante factor de influencia en sus costos. Es decir, la compra de mobiliario personalizado o la realización de obras de arquitectura e interiorismo, son decisiones que implican tiempo y análisis por parte del cliente.

- Son dueños de sus propias empresas o tienen puestos gerenciales.
- Son profesionales.
- Parten de los 35 años.
- Viven en *countries*, barrios cerrados y zonas residenciales.
- Tienen casas de campo.
- Llevan a sus hijos a colegios privados.
- Confían en la recomendación de amigos y familiares para comprar.
- Se ocupan personalmente del diseño encargan los trabajos de interiorismo a decoradores o arquitectos.

Es un mercado que se maneja a través de la recomendación y el `boca en boca`, aumenta el poder de los clientes intermedios, arquitectos, interioristas, decoradores, por la influencia que ejercen en los clientes finales a la hora de la decisión. Por las características del producto, los clientes tienen poder en cuanto a las exigencias de

diseño y calidad, y por la misma razón lo pierden al ser los proveedores los únicos capaces de ofertar lo que cumpla con esas exigencias.

Influencia de los sustitutos

En sí el mueble como producto no tiene sustituto, no existe objeto o producto que satisfaga la misma necesidad. Lo que cambia son los materiales, diseños, precio y calidad.

Un hecho particular, fue la moda por lo *vintage* y la crisis económica, que posicionó al mueble antiguo, usado o de temporadas pasadas como sustituto del nuevo. Restaurar muebles antiguos o de temporadas anteriores se convirtió en una opción para los clientes. La empresa que en años anteriores se oponía a esto, por la responsabilidad de trabajar sobre muebles ajenos que ya tienen su uso, aceptó la tendencia de la restauración y relookado dándole un toque personalizado.

Las remodelaciones comenzaron siendo una atención a clientes anteriores o que realizando grandes encargos, necesitaban el arreglo de algunos muebles, pronto la práctica se generalizó, pero siempre dándose dentro del nicho de mercado de la empresa.

La ventaja principal que esto supone es, por una lado la exclusividad ya que pocas marcas se animan a la restauración, los costos son menores que la producción desde cero y los tiempos de entrega también. La empresa descubrió una veta a la que puede responder con la capacidad productiva actual, sin que se produzcan cuellos de botella o demoras en los procesos normales. Mientras que las ganancias no son considerables, lo es el hecho de funcionar, el servicio, como un ancla, que abre la puerta a mayores encargos, en cantidad y complejidad. El cliente al recibir los muebles como

nuevos, observa que otros también necesitan un cambio o que necesita algunos que no tenía.

Poder de los competidores directos

Teniendo en cuenta el mercado y la oferta de los participantes de la industria, se consideran competidores directos, a aquellos que integran el circuito informal de diseño entre las zonas de Cerro de las Rosas, Villa Belgrano y Villa Allende. Todos los participantes, se caracterizan por apuntar a un público ABC 1, pero la oferta es la que varía, siendo que la mayoría, combina la venta de muebles, con objetos, de decoración o textiles e incluso iluminación. Es decir, productos complementarios.

En el caso de Veta & Diseño, el fuerte son los muebles a medida, en el caso de las obras de interiorismo se buscan ofertas para lograr los resultados esperados, pero no se cuenta con stock de objetos, ni están destinados a la venta minorista. Como si se da en otros locales, donde lo que sería la caja chica en un principio, paso a ser el negocio principal, en detrimento del diseño personalizado de muebles.

En base a esto, las marcas que pueden identificarse como competidores son:

- Casa Chula

Ubicada sobre la avenida Rafael Núñez, comenzó con una oferta fuerte en muebles a medida, con una impronta esteña. En la actualidad esto paso a un segundo plano, siendo la venta de objetos de decoración, telas, y artículos de bazar su principal negocio, habiendo reducido la oferta de muebles a tres medidas estándar por artículo y ofreciendo personalizados a precios muy elevados.

- Interiores Bap

Son competidores, por el diseño personalizado de muebles y las obras completas de interiorismo, sin embargo su negocio fuerte son las obras de arquitectura comercial y hotelería.

- Sierra

Comercializan muebles estándar y a medida, pero con diseños actualizados, en los últimos años incorporaron accesorios de iluminación y objetos de diseño para la venta.

- Hilando fino

Ubicados en La Cumbre, se caracterizan por alta calidad de los productos, diseño innovador y precio altos. El mercado al que se dirige es el mismo mercado de Veta & Diseño. Por su ubicación en la ciudad de La Cumbre, accede a un turismo de clase alta, tanto nacional como extranjeros.

5.8.2.2 Conclusión análisis de las 5 fuerzas de Porter

Actualmente, 2016, la industria del mueble en la Ciudad de Córdoba se ve en pleno desarrollo por varias razones. Primero por la adaptación que se dio al cierre de las importaciones, que por un lado permitió el desarrollo de la industria a la vez que disminuyó la calidad y variedad de los insumos necesarios para la producción.

Y por el otro, por la existencia de organismos como la Cámara de la Madera, FiMar y el observatorio del mueble. Iniciativas destinadas a establecer a la ciudad como principal centro de diseño de mobiliario del interior del país.

De esta forma con ferias y muestras como FiMar o El Portal, destinadas a públicos diferentes pero ambos relacionados a la industria, se fomenta su crecimiento y su posicionamiento. Esto convierte a la industria en un sector con prospectos de crecimiento y desarrollo.

Capítulo 6: Conclusión del diagnóstico

Finalizado el diagnóstico interno de la empresa Veta & Diseño, y el análisis del entorno que la rodea, se arriba a las siguientes conclusiones.

6.1 Dimensiones de la empresa familiar

Veta & Diseño, sigue el desarrollo y evolución del modelo tridimensional.

A nivel empresarial se encuentra en la etapa de crecimiento acercándose a la maduración, y con esto a un estado de estancamiento o estabilidad, es el momento de decidir qué hacer para seguir creciendo o extender la estabilidad que necesariamente deriva en declinación. Esta situación es común a gran parte de las empresas familiares, después de una etapa marcada por el crecimiento, se sigue de una caracterizada por la desaceleración del mismo, y la incógnita de la etapa posterior, se crece, se sigue en el mismo estado o se desaparece.

Esta situación puede ser superada siempre y cuando la empresa esté dispuesta a profesionalizarse y a mantener el emprendedorismo de la etapa de arranque. La planicie en el crecimiento y la actividad, se da también por el cansancio prematuro de la generación actual en el mando.

Ese cansancio sumado a la rutina, la inercia y un contexto para la actividad económica no muchas veces favorable, deriva en esta situación, también influye el conservadurismo y la resistencia al cambio, el orgullo y la idea de haber recorrido un camino exitoso provoca cierto letargo.

Veta & Diseño, se encuentra en esta etapa de altiplanicie, con un fundador que sufre cansancio y al cual las tareas cotidianas y las exigencias de un entorno volátil y continuamente cambiante no permiten la planificación en el largo plazo, ni la tranquilidad para realizar las tareas empresariales.

Con un entorno cambiante y política- económicamente inestable, la prioridad es mantener la actividad y la estabilidad, aspectos que atentan contra la expansión y el crecimiento planificado y dejan poco margen para la toma de riesgos considerables.

La incorporación de la segunda generación en esta situación, joven y con ganas de crecimiento, puede ser beneficiosa siempre y cuando se logre el equilibrio entre el conservadurismo de los mayores y las ansias de cambio de los jóvenes, que puede ser la clave para el comienzo de una nueva etapa de crecimiento y la generación del emprendedorismo dentro de la empresa.

La empresa mantiene un nivel de flexibilidad que le permite adaptarse a las tendencias y también a los ciclos económicos. La flexibilidad que tiene para adecuar los productos a las necesidades de cada cliente, la tiene para adaptarse y captar oportunidades, y cambios en el mercado, es una empresa que a pesar de tener 20 años cuenta con un producto y servicio actual e innovador. Producto y servicio han evolucionado, pero siguen representando y transmitiendo la esencia de la empresa, la personalización, calidad e innovación y la importancia del cliente por sobretodo.

A nivel familiar, se encuentra en una etapa de trabajo conjunto de padres e hijos. Dos generaciones de mayores, con los fundadores entre los 50 años y las hijas entre los 25. Las relaciones son buenas, con un nivel de conflicto normal en relaciones de parentesco. El clima familiar positivo se traslada a la empresa.

Con respecto a la propiedad, después de 20 años continúa siendo una empresa unipersonal. Con el nuevo código civil existen opciones entre las que se podría elegir con la finalidad de proteger el patrimonio de la familia, separándolo del de la empresa, aspecto importante si se tiene en cuenta que la familia crece en tamaño y cada vez serán más las partes interesadas en el mismo. Por otra parte, el ser una empresa unipersonal, implica la financiación con los resultados obtenidos o con deuda, siendo que la oferta

crediticia es escasa y en ocasiones muy costosa, el financiamiento con capital propio limita el crecimiento de la empresa.

La flexibilidad de la empresa, para adaptarse a las contingencias del entorno y su propia estructura, han permitido la permanencia en el mercado durante 20 años, el posicionamiento y rentabilidad que posee la hacen atractiva para la segunda generación. El mismo estado de amesetamiento que se percibe internamente, representado en el cansancio prematuro de los fundadores y en la estabilidad del crecimiento, la estructura y toma de riesgos en la empresa en los últimos años resulta una oportunidad para el emprendedorismo joven.

6.2 Anticipación de lo obvio

Existen en la actualidad hechos obvios que dan señales de producirse.

Por el lado de la generación fundadora el cansancio prematuro, la intención de trabajar menos horas o hacerlo en tareas de gestión general que permitan más tiempo para cuestiones personales, lo que lleva al segundo hecho obvio la intención de ser sucedido. Por el lado de la segunda generación, el hecho obvio se encuentra en la intención de buscar desarrollarse profesionalmente fuera de la empresa familiar.

Observando que hay hechos obvios y etapas, por las que la empresa ha pasado, cumpliendo con lo establecido por la teoría, la probabilidad de ocurrencia de ambos es alta.

Esto muestra otro problema, la negativa del fundador a contratar personal que no sea operativo. La concentración de la información en su persona y la especialización de las tareas que realiza cada miembro de la familia en la empresa, los hacen necesarios para la misma, que uno o dos integrantes, se retiren implica la necesidad de contratar

personal ajeno a la familia, con la debida capacitación y la necesidad de compartir conocimiento, algo a lo que se opone el fundador.

Lo cierto es que los hechos obvios, ocurren y a menos que sean planeados con anticipación podrán causar grandes y significativos conflictos que alteren la armonía empresarial y familiar.

6.3 Conocimiento

En relación al conocimiento y administración del *know-how* en la empresa, se observa una alta formalización del proceso productivo, desde el uso de formularios y pizarras, canales de comunicación formal, hasta la división de tareas y la asignación de trabajos a cada operario según sus habilidades.

Se percibe una diferencia entre el proceso productivo, diseñado y formalizado, y el funcionamiento del resto de la empresa. Donde a pesar de estar divididas las tareas, no hay formalización. Una de las razones de esto radica en que mientras en el proceso de producción intervienen operarios, empleados no miembros de la familia, en el resto de la empresa participan solo miembros de la familia, trasladándose la dinámica familiar y doméstica a la organización.

En cabeza del fundador es donde se percibe la concentración del conocimiento, principalmente de este proceso productivo realizado en los talleres y de cuestiones relacionadas al resto de la empresa, aspectos operativos, de planificación y control.

Se observa que mientras, las hijas y la fundadora, se especializan en tareas, de *marketing*, ventas, compras, diseño y arquitectura, según donde se desempeñen, desconocen cuestiones fundamentales y globales de la empresa, visión, misión y

objetivos principalmente. Realiza cada área, su trabajo, siempre respondiendo a lo que descienda desde la gerencia general.

La concentración de información se traduce en una toma de decisión lenta, para el tamaño de la empresa, lo que le quita flexibilidad. El fundador no comparte la información, ni delega las actividades que realiza, por dos razones, simplemente porque no está acostumbrado a hacerlo y porque no quiere trasladar esas cargas a otros, menos a sus propios hijos. La percepción de las hijas de este hecho, es la de ser vistas por su padre como incapaces para realizar el trabajo.

El resultado de esto es un padre-fundador, estresado, con un ritmo de actividad que no cesa y que incluye desde actividades complejas hasta tareas delegables, simples pero consumidoras de tiempo, todo esto derivando en el característico cansancio prematuro. Y una generación de sucesores frustrados por esa falta de delegación y sintiendo que dentro de la empresa no hay avance, ni oportunidades para desarrollar sus carreras profesionales.

La creación de espacios de reunión es necesaria para el tratamiento de estos conflictos y asuntos que afectan a la empresa en modo general y a cada uno de sus miembros particularmente, con incidencia en el ámbito familiar.

Con espacios neutrales aptos para el intercambio de ideas, la emisión de opiniones sin miedo a crítica, se puede compartir información que a todos es útil, crear formas de delegación de tareas y distribución del trabajo, de forma de disminuir las cargas de los fundadores, fomentando simultáneamente el desarrollo profesional de la segunda generación dentro de la empresa.

6.4 Cultura Organizacional

A nivel cultural se observa la transmisión de la cultura familiar al ámbito empresarial.

Los valores que se expresan en el comportamiento diario así lo demuestran. El respeto hacia los otros y sus ideas, el buen trato, escuchar y valorar el trabajo, la necesidad de esforzarse y perseverar. Son valores que se perciben, están implícitos en la empresa y sus miembros.

Visión y misión, son enunciados redactados por el fundador que apuntan principalmente a lograr una empresa familiar innovadora con planes de crecimiento y expansión. Sin embargo, se percibe en su persona cierta aprensión al cambio, a tomar riesgos y a aceptar ideas innovadoras de la segunda generación. Esto representa el conservadurismo característico de las primeras generaciones frente a las ideas de cambio de los jóvenes.

Este hecho sumado a la falta de una visión y misión que engloben las intenciones de ambas generaciones, hacen dudar a la segunda generación sobre el rumbo de la empresa y su rol en la misma.

Es necesario que se comparta el enunciado de visión, o aún mejor, la creación de uno en forma conjunta que incluya los intereses de todos los involucrados.

El que la visión y misión, no se compartan y estén en la mente del fundador, responde también al hecho de estar acostumbrado a hacer todo individualmente o de a dos. No percibe la necesidad de compartir información o planes, y es entendible, ya que de esa manera lo ha realizado durante 20 años. De todas formas, viendo que el objetivo que declaran es la trascendencia de la familia en la empresa, se vuelve imperativo un cambio de comportamiento que implique compartir información, y desarrollar una

visión conjunta capaz de ser compartida y transmitida no solo a las próximas generaciones, sino también al resto de la empresa, sean o no familia.

Enunciado de visión y misión, redactados en forma conjunta permitirían, el desarrollo de ventajas competitivas, necesarias para generar un ambiente interno fuerte que permita captar oportunidades externas.

6.5 Expectativas

Uno de los aspectos más notables que se observó con el diagnóstico realizado, fue la diferencia en expectativas personales y en relación a la empresa, entre la generación fundadora y la segunda generación.

A nivel empresarial, la generación fundadora, ha desarrollado planes para el período 2016/2018. Son planes que buscan el crecimiento y expansión, paso lógico en la evolución como empresa. Los fundadores sienten que es momento de dar un salto cuali y cuantitativo y confían en que el entorno a nivel macro será propicio para el mismo.

El problema que se observa, es que ese crecimiento planificado incluye implícitamente a la segunda generación. El fundador, la necesita para realizar y lograr ese crecimiento, siendo que no cree en la contratación de personal ajeno a la familia.

Las hijas se encuentran en la disyuntiva de retirarse o permanecer, han comunicado sus intenciones informalmente por temor a las reacciones del fundador. Pero la realidad indica que deben arribar a una decisión y comunicarla lo antes posible. Esto también demuestra que no hay espacios para la comunicación, que serían beneficiosos para el tratamiento de asuntos con incidencia en el funcionamiento de la empresa.

En este punto, es donde más evidentes son las diferencias generacionales. Mientras que los fundadores son *Baby Boomers*, las hijas pertenecen a la generación de *Millennials*. Comparten que son generaciones que han buscado desligarse de formas convencionales y estructuras impuestas. De esta forma la Generación Y se ha criado junto a la empresa, como un hermano más, y la percibe como el ámbito para la aplicación de lo aprendido académicamente y también a lo largo de ese crecimiento conjunto a lo largo de los años.

Los sucesores, creen en la continuidad de la empresa, pero sus prioridades son distintas, como *Millennials* que son, perciben la educación en un ámbito que los atraiga, los viajes y las experiencias en general, antes de elegir que hacer laboralmente. La situación cambia cuando la empresa es percibida como propia, y siendo que este es el caso, entonces no es tan grande la diferencia existente, solo la forma de percibirla y querer llevarla a cabo.

Por otro lado, son generaciones que tienen en común, la separación del ámbito laboral del personal o el destinado al ocio, al que privilegian. Tienen una alta cuota de emprendedorismo, que en la empresa familiar, puede ser fomentada para que cada sucesor cuente con emprendimientos o proyectos internos de los cuales sea responsable, una suerte de iniciación a la vida empresarial, con proyectos que no generen riesgos a la empresa.

Los sucesores tienen necesidades de reconocimiento y autorrealización, cuestiones que pueden resolverse brindando retroalimentación sobre el trabajo que realizan en la empresa. Para mantener el clima laboral positivo y la autoestima elevada, los fundadores, y otras personas mayores, en la empresa, pueden funcionar como mentores de los jóvenes.

El trabajo en equipo, puede darse por el complemento de las generaciones, la experiencia y trayectoria de los fundadores, con la energía de los sucesores y las ansias de aprender. La capacidad de manejar tecnologías, también los coloca a estos últimos en maestros y a los fundadores, en aprendices.

Si cada parte, define su postura en relación al tema, se puede lograr un espacio para la discusión del mismo, logrando una solución que sea apta y satisfaga los intereses de las dos generaciones y de los sistemas empresa y familia.

En cuanto al aspecto estratégico, la presencia de dos UEN, “Muebles e Interiorismo” en posición de estrella y “Corralón Boutique” en posición de perro, sumado a los planes de expansión, muestran una situación donde es imperativo decidir qué hacer con la última. La generación de fondos de “Corralón Boutique” no es significativa, en el total de los resultados de la empresa.

La empresa, inconscientemente ya considera a “Muebles e Interiorismo” el negocio principal, es a la que destinan tiempo y recursos, tecnológicos, económicos y humanos en cantidad, por lo que decidir qué hacer con el “Corralón Boutique” es imprescindible para invertir en la estrella y en nuevas UEN que continúen con la estrategia de diversificación de la empresa.

6.6 Sucesión

Con el diagnóstico realizado, se detectó que mientras el grupo familiar, coincide en que la sucesión deberá realizarse en un futuro, no es considerada como un tema crítico o necesario para tratar en la proximidad.

Se percibe la sucesión como el cambio generacional de padres a hijos en un futuro lejano, pero no se considera la posibilidad de una sucesión anticipada causada

por hechos inesperados. La situación muestra que la familia empresaria, hoy, no estaría preparada para responder ante una situación de ese tenor.

6.7 Conflictos

Con el análisis de los conflictos, realizado a través del modelo del iceberg, se observó que los que se ubican por encima de la superficie, son conflictos corrientes con los cuales todos están familiarizados, están relacionados al aspecto operativo y empresarial. Incluyen cuestiones de concentración de la información y la consecuente toma de decisión unilateral por parte del fundador.

Son conflictos solucionables en el corto plazo siempre que se creen los espacios para hablarlos, analizarlos y solucionarlos. Esto ayudaría a resolverlos y disminuir su aparición recurrente.

Con respecto al conflicto, que se considera más importante, por encontrarse bajo la superficie y por las reacciones de negación y evitación del mismo, se continúa con el análisis de las diferentes expectativas entre las generaciones. Es imperativo tratar el asunto por la incidencia que tiene a nivel empresarial y familiar. La actitud de evasión del conflicto por parte de la generación fundadora, lo hace más peligroso.

Parece un conflicto normal pero los lazos afectivos, los sentimientos y las emociones involucradas tornan el ambiente volátil. A nivel familiar, tendría consecuencias, podría generar resentimiento y bronca de los fundadores hacia las hijas, si consideran que ellas no valoran su trabajo y la empresa familiar. Por el lado de las hijas, el enojo hacia los padres por no dejarlas seguir sus carreras laborales de la forma que ellas planean. Si fuera así, el cariño que tienen hacia la empresa, se transformaría en resentimiento, un obstáculo en la relación padres hijos.

Es necesario un enfoque colaborativo, para solucionar el conflicto, que implique alternativas ganar - ganar, para las partes involucradas en particular y para los sistemas, familia y empresa en general.

6.8 Roles

Todos los roles descritos, son los que se observan en Veta & Diseño, las relaciones en algunos casos más conflictivas que otras. Pero en general, se percibe que el buen clima familiar, se traslada a la empresa, las relaciones son sólidas, y los conflictos temporales. Se habla de roles y no de puestos, por cómo se evidencia el traslado de la dinámica familiar a la empresarial, donde más allá de las actividades o áreas en las que trabaje cada miembro las relaciones y conflictos, están marcados por la informalidad y confianza y prevalecen características del sistema familiar que atentan contra la profesionalización de las mismas.

Existe un traslado de los roles desde la familia a la empresa. El padre-fundador vela por la seguridad y el sustento de la familia, esto se transmite a la empresa en la cual controla todos los aspectos centrales de su funcionamiento. Es una cuestión natural, de protección y supervivencia.

Las hijas, en la empresa, siguen siendo consideradas como tal más allá del desempeño que tengan o la especialización en las áreas en que trabajen o el esfuerzo que hagan por ser tratadas como empleadas.

La permisividad que los fundadores muestran con el comportamiento de ellas, no ocurriría de ser empleadas no miembros de la familia. Se percibe en la flexibilidad en el trato de asuntos como cumplimiento de horarios, inasistencias y el pago de remuneraciones.

Por otro lado, la relación de la madre con sus hijas, la costumbre de estas de recurrir con ideas para después presentárselas al fundador, es una práctica trasladada de la familia a la empresa que pone en evidencia la falta de ámbitos para el intercambio de ideas.

6.9 Contexto

El contexto actual que rodea a la empresa, se caracteriza por cierta incertidumbre a nivel político económico que sin embargo está acompañada de expectativas positivas a nivel de la industria de la madera y el mueble y en general, llevan a actuar con prudencia, hasta que existan garantías y se perciba la estabilidad de la situación a nivel país.

Acompañan la esperanza de mejoras para el mercado y la industria, los avances tecnológicos, y la posibilidad de importación y exportación, tanto de insumos como manufacturas, el *e-commerce* representa una entrada a nuevos mercados, lo mismo que *internet* en general, como canal de captación de nuevos clientes y necesidades.

La industria particular del mueble, en la ciudad de Córdoba, marca un camino caracterizado por la diferenciación, la búsqueda de diseño y calidad. Aspectos que están camino a ser explotados, pero que dejan más lugar para el crecimiento y la expansión. Siendo que la oferta es limitada, las oportunidades de seguir atendiendo a un mercado determinado es buena, sin embargo la diversificación como estrategia para el crecimiento de la empresa, en negocios relacionados en los que se puedan generar sinergias y oportunidades de trabajo para familiares y no familiares también es buena.

Un aspecto a destacar es que la ubicación geográfica actual de los establecimientos de diseño y mobiliario en la Ciudad de Córdoba, particularmente en

zona norte, donde se encuentran aquellos con similitudes a la empresa en cuanto a la oferta y el mercado al que está destinada, está formando un circuito de diseño informal con gran potencial de crecimiento y del cual, hoy, la empresa, se está quedando afuera, por como la ciudad se expande y por la ubicación actual, limitando su acceso a nuevos clientes.

6.10 Análisis FODA

Se presentan a continuación las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa familiar Veta & Diseño. Las mismas se presentan en orden de importancia en relación a su impacto sobre la organización y su funcionamiento. Han sido seleccionadas luego de realizado el diagnóstico interno y externo de la empresa y entrevistas con los miembros de la familia empresaria quienes también participaron en el proceso de creación del análisis.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar. - Trayectoria. - Voluntad de crecimiento y expansión. - Producto y servicio personalizado. - Profesionalización. - Proceso productivo artesanal, fragmentado y formalizado. - Una UEN estrella. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la forma de consumo. - <i>E-commerce</i> - Aumento de desarrollos inmobiliarios. - Nuevos nichos de mercado. - Exportación e importación. - Establecimiento de la Ciudad de Córdoba como centro de diseño del interior del país.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentración de información y conocimiento en el fundador. - Choque generacional. - Comunicación informal y falta de espacios de reunión. - Resistencia a la incorporación de profesionales ajenos a la familia. - Empresa unipersonal - UEN perro. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad económica del país. - Competencia constante en el rubro. - Política de importaciones. - Presión impositiva.

Figura 11, Análisis FODA de la empresa Veta & Diseño.

6.9.1 Fortalezas

1. Empresa familiar. En la actualidad en una etapa de trabajo conjunto entre la generación fundadora y la segunda generación, esto representa un compromiso

único de la familia a la empresa, con sus empleados y con la sociedad. Representa también la vocación de continuidad y permanencia. La representación de la familia en el ámbito empresarial y el trabajo que realiza, transmite y recrea una imagen de confianza, valores y tradición. Aspectos que se muestran en la forma de trabajar y conectarse con los clientes.

A nivel imagen, el hecho de ser empresa familiar, es percibido por el público como algo positivo. En un nicho al que se apunta de familias, la imagen que genera el ver a dos generaciones trabajando a la par, produce que muchos se sienten identificados o les gustaría hacerlo. Se crea un vínculo, entre el cliente y la empresa.

La persona que se acerca a la empresa, percibe el ser atendido por los dueños o algún miembro de la familia, como algo especial. El ambiente familiar que existe es el que permite esa atención cálida y personalizada.

A nivel interno, el trabajo con familiares y personas que se conoce y con las que se tienen lazos profundos, facilita el mismo, la comunicación y el entendimiento. Las relaciones son estrechas, los códigos, valores y formas de hacer las cosas las mismas.

2. Trayectoria. Mientras que, puede considerarse como el resultado del logro de otras fortalezas empresariales, actualmente representa una en sí misma.

Incluye la experiencia y conocimiento que solo se obtiene con el tiempo y el hacer empresarial.

La trayectoria de esta empresa familiar, significa evolución y permanencia. Evolución de la empresa, del proceso, del producto y del servicio. Permanencia de valores claves como la atención al cliente y la cultura de familia. Trayectoria que muestra el posicionamiento logrado y la fidelización de un mercado determinado, al que se está atendiendo en su tercera generación.

Es y será una fortaleza, mientras se continúe considerándola como una evolución constante, un incesante aprendizaje, un avance hacia la empresa que se establece como ideal en la visión de los fundadores. La trayectoria genera aprendizaje en eficiencia, productividad, innovación y mejora continua.

La trayectoria coloca a la empresa en la actualidad en una etapa de crecimiento, acercándose a la madurez, pero manteniendo un notable grado de flexibilidad y respuesta al entorno. Es una fortaleza que solo con tiempo puede ser imitada por competidores, y así y todo, es difícil. Por el lado de los clientes y proveedores representa una garantía, de seriedad, confianza y responsabilidad en las relaciones.

3. Voluntad de crecimiento y expansión. Lo que se traduce también en vocación de continuidad, como consecuencia de la voluntad de continuidad de la familia y en consecuencia intención de sucesión.

La intención de continuidad, demuestra un vínculo y compromiso con las personas que forman parte de la empresa, proveedores y clientes.

Representa responsabilidad y seriedad que buscan, la confianza y lealtad de todos los que se relacionan con la empresa y al mantenimiento de estas relaciones fructíferas, después de 20 años de trayectoria.

Continuar y crecer significa adaptación y cambio. La empresa se ubica, en la etapa de crecimiento acercándose a la maduración, la aceptación y adaptación al cambio, la evolución y el dinamismo, permitirán llegar a una etapa de maduración, que no signifique la posterior declinación o desaparición de la empresa.

4. Producto y servicio personalizado. La premisa de la empresa, desde sus comienzos ha sido brindar asesoramiento integral a todos los que se acerquen a la empresa, antes y después de realizada la venta. Es en ese momento de consulta y asesoramiento, donde se evidencian los valores de familia, la calidez humana y el

interés en realizar un producto para cada cliente según sus gustos, estilos de vida, familia, intereses particulares.

El fin es buscar que el cliente viva una experiencia positiva y amena desde el momento de la consulta hasta el disfrute de un mueble, obra de interiorismo o arquitectura. Para lograr esto la empresa, sus miembros, han desarrollado capacidades de escucha, comprensión y empatía que permiten abordar cada situación como un desafío. Diseñar soluciones y alternativas para resolver los mismos y hacerlo junto con sus usuarios, algo que los mismos clientes reconocen es beneficioso y óptimo para el logro de un producto final adecuado.

La atmósfera relajada y desestructurada del local permite momentos de consulta, conversación e intercambio de ideas, que los clientes disfrutan y reconocen diferencian a la empresa y la hacen elegible.

5. Profesionalización de la empresa. La incorporación de una segunda generación en proceso de profesionalización y la capacitación continua de la generación fundadora, mantiene la empresa actualizada, en cuestiones relacionadas al rubro diseño y arquitectura.

La profesionalización y capacitación, permite la innovación constante, evita el estancamiento que puede producirse por la trayectoria de hacer siempre lo mismo. La capacitación en nuevas forma de trabajo, diseño y aspectos empresariales mantienen a la empresa dinámica y en movimiento sin perder su equilibrio y coherencia. Esto permite pueda ser descubierta por nuevos consumidores, sin perder la identidad, ni las características por las que fue elegida por clientes anteriores, a los que se puede seguir sorprendiendo.

6. Proceso productivo artesanal, fragmentado y formalizado. El proceso productivo, que se pone en marcha con la llegada del cliente y la forma de distribución

entre talleres y operarios, es una ventaja de la empresa que le da flexibilidad para adaptarse a nuevos pedidos, tendencias, materias primas y ciclos económicos.

La forma de distribución del proceso productivo en diferentes talleres, cada uno con la realización de una parte del proceso, protegiendo el *know-how*, permite el desarrollo de productos únicos, artesanales y personalizados. El trabajo de las materias primas, las terminaciones y la presentación del producto final, son también una capacidad singular que ha desarrollado la empresa, convirtiéndola en una fortaleza.

7. UEN estrella. La unidad de negocios estrella, “Muebles e Interiorismo” representa el negocio principal de la empresa, con el logro de buenos resultados y con gran potencial para seguir creciendo, aumentando el posicionamiento en el mercado y buscándolo en nuevos.

6.9.2 Oportunidades

1. Cambios en la forma de consumo. La forma de consumo ha evolucionado, los consumidores tienen mayor acceso a información, exigen saber y conocer sobre lo que están comprando, las materias primas, los procesos productivos y el impacto de los mismos. El involucramiento del usuario final en el producto y el proceso preliminar a la elaboración del mismo lo ponen como foco central. La oportunidad de crear un servicio personalizado y un producto que lo acompañe es una oportunidad que la empresa ha tomado y forma parte de su estrategia principal, y sigue tomando a medida que las tendencias de consumo cambian y evolucionan.

2. E-commerce. La introducción de *internet* a las transacciones comerciales, ha facilitado la comunicación y las relaciones con clientes y proveedores.

La empresa, tiene incorporado el uso de las redes sociales y el *email* para el contacto con los dos extremos de la cadena productiva.

La oportunidad radica en la compra *online*. Aunque esta, en principio, responde a un producto estandarizado, puede la empresa adaptarla para la introducción de nuevas líneas de productos dirigidas a otros nichos de mercado, incluso otras latitudes.

3. Aumento de desarrollos inmobiliarios. El sector de la construcción en el último año, ha tenido una baja en la actividad. Sin embargo, la tierra y los inmuebles son una inversión rentable a la que muchas personas apuestan. Con la explosión inmobiliaria en la Ciudad de Córdoba, de la mano de grandes empresas constructoras con desarrollos inmobiliarios en proceso, se abre un abanico de oportunidades, para captar diferentes mercados, de poder adquisitivo, gustos y tipos de vivienda diferentes.

4. Nuevos nichos de mercado. El nicho de mercado al que se dirige la empresa, está determinado y es coherente con el producto que se ofrece al mismo. La empresa cuenta con el *know-how*, en procesos y tecnología para, generando sinergias, crear propuestas atractivas y accesibles para otros nichos de mercado. Incluso bajo otro nombre o marca, productos diferentes pero con la misma impronta.

5. Exportación e importación. Es una oportunidad que dependerá de las políticas externas que instaure el próximo gobierno. En años anteriores, se realizaron ventas puntuales a países limítrofes, que mostró la posibilidad de poder hacerlo en el futuro, con un producto de calidad y diseño. La posibilidad de importar permitiría ingresar productos complementarios, con estilos, diseños y materiales diferentes.

6. Ciudad de Córdoba como centro de diseño: Diferentes iniciativas e instituciones como la Cámara de la Madera y el mueble y FiMar, buscan instaurar a la ciudad de Córdoba como referente en lo relacionado al diseño y producción de mobiliario, equipamiento, tanto de diseño como estandarizado.

6.9.3 Debilidades

1. Concentración de información y conocimiento relevante en la persona del fundador. Desde sus comienzos como emprendimiento de familia joven, el fundador ha concentrado la información y conocimiento en calidad de propietario controlador.

Después de 20 años, la figura del fundador controlador, sigue presente, representando este hecho una de las debilidades más notables. La protección de información relevante sobre la empresa, y de aspectos como visión y misión, hacen el trabajo diario más complejo. La falta de delegación y toma de decisión es lenta para el tamaño de la empresa. La consecuencia más grave de esta debilidad, es por un lado el cansancio extremo del fundador, quien concentra las actividades. Y por otro el tiempo ocioso y el efecto negativo que tiene sobre el trabajo y la autoestima del resto de los integrantes, principalmente de la segunda generación.

2. Choque generacional. Una consecuencia de la característica de ser familiar, la interacción entre dos generaciones en el ámbito empresarial, que además comparten lazos fraternales. El choque generacional, se acentúa cuando la diferencia de edades es notable. Es una distancia que pone en evidencia diferencias en la forma de hacer las cosas, en abordar determinados temas, incluso la postura ante el riesgo, las responsabilidades y consecuencias.

En la empresa, el choque generacional, entre la generación fundadora y la segunda generación, se presenta en el ámbito de la diferencia de intereses y expectativas individuales y profesionales en contraposición a las expectativas y planes de la empresa.

Representa una debilidad importante, que debe ser tratada por las consecuencias que tendría una ruptura en la relación laboral actual, donde generación fundadora es

dependiente de la segunda para la realización de ciertas actividades en las que se han especializado.

3. Confusión de roles. La estructura familiar se traslada a la empresa, y con eso la forma en que se dan las relaciones y conflictos entre sus miembros. Principalmente la figura paternalista del fundador, es la que se evidencia en la forma que concentra la información y controla el manejo de la empresa. Las relaciones entre padres e hijas, debilita a la empresa y le saca el velo de profesionalismo necesario.

4. Comunicación informal y falta de espacios para reunión. Siendo que la toma de decisión relevante es unilateral, las comunicaciones en el ámbito de la gerencia, donde solo miembros de la familia trabajan, se caracteriza por ser informal, lo que deriva en malos entendidos, confusión y suposiciones. En este punto, es donde desde el ámbito familiar se trasladan situaciones y problemáticas que pueden incrementar los conflictos. No hay ámbitos formales para tratar temas de la empresa, no hay temarios y horarios dispuestos para este fin.

5. Resistencia a la incorporación de profesionales ajenos a la familia. Otra representación de cómo la característica de familiar interfiere en el ámbito empresarial. Con 20 años en el mercado, la empresa podría haber crecido con la incorporación de profesionales de diferentes áreas, sin embargo la negativa de contratar personal ajeno a la familia y la intención de esperar a la segunda generación profesionalizada, es un freno a ese crecimiento, freno autoimpuesto por la empresa. El nepotismo y familismo debe superarse para el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta que la segunda generación profesionalizada, tiene ideas de desempeñarse profesionalmente en otras organizaciones.

6. Empresa unipersonal. La forma jurídica adoptada a los inicios, cuando se era un emprendimiento, resultó adecuada para el momento. Actualmente, resulta insuficiente, por la existencia de una familia en expansión con interés en el patrimonio.

Para la protección del sistema de la propiedad es necesario separar lo que es de la familia y lo que es de la empresa, de lo contrario la hace vulnerable no solo frente a la familia y los intereses de la misma, sino también frente a terceros.

7. UEN perro. El “Corralón Boutique” se ubica en una etapa de declinación, con altos costos de manutención y bajas ventas, es perjudicial para la empresa.

6.9.4 Amenazas

1. Inestabilidad económica a nivel país. En el contexto actual de incertidumbre económica y política, es difícil planificar y mantenerse dentro de los planes. El entorno obliga a la empresa a flexibilizar los mismos para disminuir sus efectos negativos.

2. Competencia constante. Con el diseño como tendencia, y la moda por lo personalizado, sumado a la crisis, surgen emprendimientos y pequeños negocios, aumentando la competencia en el rubro.

3. Política de importaciones. Mientras que en la actualidad las importaciones permanecen en su mayoría cerradas, esto implicó la escasez de insumos y materias primas, que debieron ser reemplazadas por productos nacionales. El problema de esto radicaba en la baja calidad de los productos nacionales en relación a los importados, como así también la escasez de variedad y los precios cada vez más

elevados. Esto produjo el cierre de las importaciones, su apertura en el futuro como política de otro gobierno, representa una amenaza para el sector.

El posicionamiento logrado a nivel nacional por el sector del mueble se vulnerabiliza con una posible entrada de productos extranjeros de diseño, calidad y costos menores. De todas formas en tiempos pasados, la empresa convivió con un país con importaciones de muebles abiertas. La estrategia flexible de la empresa, implicaría convertirse en vendedor de muebles importados en su estado natural o interviniéndolos con una impronta particular como supo hacerlo años anteriores.

4. La presión impositiva. La presión impositiva y el costo del empleo en blanco en una fuerte amenaza que existe con las empresas en general. La falta de subsidios, ayudas, créditos e incentivos a la actividad económica, sumado a la presión fiscal, supone una amenaza para la actividad empresarial y también para el empleo. Siendo los trabajadores los primeros en sentir los efectos de estas amenazas, con la disminución de jornadas laborales y el despido.

6.10 Conclusión Final del Diagnóstico

La actualidad de la empresa Veta & Diseño, puede plasmarse a través del modelo de los ciclos evolutivos de la empresa familiar.

Según sus características, 20 años de empresa, una generación fundadora que se ubica entre los 48-55 años y una segunda generación entre los 21-25, se encuentra en una etapa de crecimiento, acercándose al nuevo ciclo donde el mismo comienza a disminuir, también por el hecho de estar en una etapa de trabajo conjunto de dos generaciones de mayores.

Mientras que estas características ubican a la empresa en una etapa de crecimiento llegando a la madurez, en la actualidad, en el camino al crecimiento sufre un leve estancamiento.

La situación en la empresa se refleja en que en los últimos años el negocio se ha basado en la supervivencia y mantenimiento de la estructura y la actividad. Las inversiones han disminuido y la toma de riesgos característicos de la etapa de inicio de la empresa, lo mismo que los niveles de motivación y energía también lo han hecho, situación que se manifiesta, entre otras cosas, en la permanencia de una UEN que representa más costos que beneficios.

La actividad y desempeño de la empresa ha estado marcado por la adaptación y reacción a los vaivenes del entorno, particularmente a las crisis económicas, a las tendencias de mercado y a nuevas formas de consumo que surgieron en consecuencia.

En el caso particular de esta empresa, el nivel de actividad en los dos últimos trimestres ha aumentado notablemente, por la cantidad de pedidos y nuevos clientes que se acercan a la empresa y las perspectivas para los períodos futuros son positivas. Esto indica que el producto y servicio siguen vigentes y existe mercado al que todavía se puede llegar.

Lo que anula o frena el crecimiento de la empresa, a nivel estructural, es un factor interno, aspecto que se ve reflejado a nivel producción, con tiempos de entrega extensos y capacidad productiva limitada para responder a volúmenes mayores. Y a nivel gerencial en una generación al mando cansada, manejando demasiada información, lo que en algún momento deriva en malos entendidos, y conflictos que se trasladan a los procesos o productos.

Se pueden sumar otros factores, el conservadurismo de la generación fundadora, el entorno que la rodea, y la capacidad individual del fundador.

El conservadurismo de la generación fundadora resulta en la aversión a tomar riesgos después de haber superado riesgos y adversidades en las primeras etapas del proyecto. Disfrutando de la estabilidad de la empresa, no están dispuestos a correrlos nuevamente siendo que más de una familia depende del sistema. Este conservadurismo resulta en la negación a profesionalizar, percibiendo este hecho y la entrada de personas ajenas a la familia suficiente para romper la armonía lograda. En Veta & Diseño el conservadurismo también se presenta en la confidencialidad de los procesos y diseño de productos.

La profesionalización se da en el ámbito de la producción y del diseño, como consecuencia del rubro de la empresa, aspecto controlado por el fundador, lo que deriva en un nivel de flexibilidad y adaptabilidad al cambio inesperado muy baja. El fundador no comparte sus conocimientos, haciendo necesaria su presencia en la empresa para el funcionamiento normal.

La estrategia de la empresa, consiste en resguardar lo relacionado al producto y al diseño, que constituyen un factor diferenciador y parte de la ventaja competitiva de la empresa, junto con el asesoramiento. Por esta razón la necesidad de resguardarlo, creando un proceso productivo que es en partes y no puede ser observado en su totalidad antes de terminado el producto.

Indefectiblemente no contratar personal ajeno a la familia implica caer en el familismo.

El entorno, puede considerarse como causa del momento de estabilidad, pero también como excusa para justificar el conservadurismo y la precaución al tomar riesgos.

Por último la capacidad individual del fundador, es decir, la capacidad para transmitir la visión del proyecto que se está construyendo disminuye como consecuencia

del momento que vive la empresa. Entre las consecuencias o evidencias de este fenómeno se encuentran la inercia, la rutina, la falta de motivación, esto indica la necesidad de incorporar nuevos niveles ejecutivos u operativos, es decir profesionalizar, se vuelve a la primer causa, el conservadurismo. El letargo interno en que se puede caer es contraproducente y afecta a la empresa llevándola en el tiempo a la desaparición, si no se logra enfrentarlo.

En la empresa, el familismo, se representa en la intención de los fundadores, de esperar la completa incorporación de la segunda generación para comenzar un nuevo ciclo de crecimiento. Así lo demuestran la existencia de planes de crecimiento y expansión para el período 2016/2018, que también demuestran la confianza en un entorno favorable. El lado positivo de esto radica en los niveles de emprendedorismo y recuperación de la energía si se logra un crecimiento planeado resultado del trabajo conjunto de dos generaciones. El lograr esto permitiría a la segunda generación una experiencia similar a la que vivieron los fundadores al iniciar el proyecto. El lado negativo resulta de imponer y atar el crecimiento de la empresarial al crecimiento familiar y a la incorporación de generaciones jóvenes a la empresa. Esa presión no es sana y puede resultar perjudicial para los sistemas.

El obstáculo de todo esto, reside en un conflicto que se diagnosticó, el choque generacional y las diferencias en expectativas entre cada generación.

La correlación actual entre los planes de la empresa y los planes o personales de la segunda generación es prácticamente nula. Mientras que ambas generaciones desean la continuidad de la empresa, el tiempo es el factor diferenciador, siendo que los fundadores apuntan a un involucramiento completo de la segunda generación desde la actualidad y esta busca otras oportunidades.

Esta situación, muestra cómo se expuso anteriormente las distancias entre una generación y la otra, es ahora cuando hay que tomar las mismas como una oportunidad de enriquecimiento tanto de la familia como de la empresa. Una de las formas de hacerlo, es concientizarse sobre las diferencias que existen en la actualidad y la realidad de que seguirán surgiendo nuevas, a medida que la sociedad y la cultura cambien y evolucionen, constantemente.

La familia de Veta & Diseño es una familia unida de lazos afectivos estrechos y relaciones cordiales, es una familia empresaria que, se ubicaría entre coherente e interdependiente. Como grupo familiar son unidos, se relacionan con personas externas al núcleo familiar y tienen diversos intereses, es este punto el conflictivo, como se mencionó anteriormente.

La gestión de la empresa, se da como lo hace la familia a nivel doméstico, con la división de tareas y la concentración de los aspectos importantes y centrales en cabeza del rol de padre- fundador.

La solución, siendo que en el largo plazo ambas generaciones buscan la continuidad, es la organización de la familia en la empresa.

¿Por qué? Porque la familia es uno de los factores, si no es el más importante, en cuanto a su capacidad para poner en riesgo la empresa. La familia es la base y el principio de la empresa, cualquier plan, proyecto o negocio por exitoso que sea puede verse afectado por el sistema familiar. Para controlar esa influencia y disminuir los efectos negativos, que pueden ir desde el aumento de costos, la pérdida de la eficiencia, clima laboral tóxico, pérdida de la competitividad y la quiebra. Es necesario establecer los límites de la familia en cada sistema.

Esta organización es el punto de partida hacia un nuevo ciclo o etapa de crecimiento. Una empresa familiar con una visión clara y compartida en la misma

sintonía, podrá generar sinergia entre sus miembros, multiplicar esfuerzos y lograr resultados beneficiosos para los tres sistemas sin romper la armonía y supervivencia de los mismos.

Si no se logra la organización de la familia en la empresa, la misma se torna un factor imprevisible e inmanejable con influencia directa en el sistema empresarial. Logrando la organización de la familia en la empresa, que implica desde la creación de una visión compartida, hasta el análisis y acuerdo entre expectativas y planes de cada generación, se puede pasar a una nueva etapa de crecimiento y expansión con bases sólidas. Una empresa familiar organizada de esta forma, resulta en el mercado confiable y seria, si se tiene en cuenta que el aspecto familiar es el principal causante de la desaparición de estas empresas. Analizarlo, planificarlo y organizarlo, transmite la idea de continuidad y le quita el velo de informalidad característico del ámbito doméstico.

La herramienta o instrumento para organizar la familia en la empresa es el protocolo familiar, un documento que es dinámico y personalizado para cada empresa y su situación. No hay uno igual a otro, lo que los hace a todos válidos, siempre y cuando sea aplicable y trate los temas que la familia considera importantes para el fin que se persigue con su redacción en este caso, la continuidad.

Veta & Diseño, se acerca al nuevo ciclo, un ciclo que implica una crisis. Crisis que incluye el cansancio prematuro de una generación fundadora, el choque generacional entre esta y la segunda generación y en consecuencia las diferencias de intereses y expectativas. En este punto es donde la característica de ser familiar, puede convertirse en una ventaja o en una desventaja. Dependerá de la gestión de los conflictos y la capacidad de anticiparse a los mismos.

Paciencia y conversación, la necesidad de dejar de lado la creencia de que la postura propia es la única y correcta, son algunos de los pasos necesarios a tomar. El

diálogo como herramienta de comunicación básica para lograr el entendimiento y comprensión que salve las diferencias generacionales y posibilite la consecución de los objetivos de ambos sistemas. Es importante que la primera generación, establezca el diálogo y la comunicación en cada sistema, familia y empresa y entre ambos, luego será responsabilidad de los sucesores el mantener esas relaciones con el nivel de diálogo y comunicación adecuados que permitan la supervivencia de ambos, sin perecer ante conflictos obvios y evitables.

Con una familia empresaria organizada como unidad coherente, con una visión compartida en relación a la empresa, la familia y la propiedad, con límites para su accionar en cada ámbito, se puede iniciar una nueva etapa de crecimiento marcada por la profesionalización y emprendedorismo similar al de la etapa de arranque, pero con la ventaja de contar con conocimiento y experiencia de la generación fundadora y la visión fresca de la generación joven.

Capítulo 7: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional

7.1 Introducción

Veta & Diseño en la actualidad, pasa por un momento, marcado por la necesidad de expansión y crecimiento a nivel empresarial y por los desafíos inherentes a su naturaleza familiar que, al no estar gestionados, juegan un papel importante en la empresa.

Considerando esta situación, se propone la redacción y puesta en marcha de un protocolo familiar y estratégico, que generado por la empresa y para la empresa, permita, a través del proceso de creación y posterior implementación, tratar los temas que, en la actualidad resultan críticos y anticiparse a aquellos que lo serán en el futuro. Temas que en su mayoría, refieren a la naturaleza familiar de la empresa. Siendo conflictos o situaciones producto del traslado de la dinámica familiar a la empresa, la figura de un padre-fundador fuerte en el cual se concentra la información y conocimiento, la confusión de roles, el cansancio prematuro y el choque generacional.

El protocolo es para aplicar en la proximidad, para el tratamiento de conflictos actuales. Sin embargo, debe ser flexible y ser sometido a revisión continua, para mantener su vigencia y utilidad. La implementación posterior del mismo, su puesta en práctica, señalará cuales aspectos deberán ser modificados, suprimidos o adicionados al documento.

La finalidad del protocolo, es ser instrumento para la gestión y organización de los aspectos familiares en la empresa y la sucesión, que permita con su correcta y eficiente aplicación, la continuidad de la empresa en manos de la familia, sin sacrificar ninguno de los sistemas que la componen. El protocolo es una herramienta complementaria en la gestión de la empresa familiar, siendo un marco de referencia al que remitirse, brindando orden y contexto al hacer empresarial- familiar.

7.2 Objetivos de la propuesta

El cumplimiento de los siguientes objetivos llevará a la obtención del contenido del protocolo familiar de la empresa Veta & Diseño para febrero de 2016 y buscará ser un instrumento para la organización de la familia en la empresa y complementario a la gestión de la misma.

- Redactar, junto con la empresa familiar enunciados de visión, misión y valores, para sentar las bases del protocolo y el inicio de una visión compartida.
- Establecer mecanismos de comunicación formales entre la familia en la empresa, que permita resolver conflictos y compartir información.
- Planificar la carrera profesional de la segunda generación ya incorporada a la empresa, y su capacitación en otras organizaciones, con la posibilidad de reingreso o no, para en base a esto modificar los actuales planes estratégicos.
- Determinar y describir los roles de cada integrante de la familia trabajando en la empresa, para brindarle a cada uno el marco dentro del cual deben actuar y saber que se espera de ellos.
- Diseñar una política clara de compensaciones de los miembros de la familia en la empresa, basada en cuestiones objetivas para evitar conflictos de esa índole.
- Idear políticas de contratación de personal profesional ajeno a la familia, para asegurar el crecimiento de la empresa, evitando el familismo.
- Estimar en qué casos, un miembro de la familia que haya trabajado en la empresa, podrá reingresar y que requisitos deberá cumplir, para estar preparado en caso de que ocurra.
- Fijar las directrices en relación al ingreso de familiares políticos a la empresa, para anticiparse a posibles situaciones en que se presente esta posibilidad.

- Formular los requisitos que deberán cumplir las futuras generaciones para formar parte de la empresa, para que puedan prepararse y exista igualdad entre los interesados en ingresar.
- Elegir, un tipo societario, al cual trasladarse para separar el patrimonio de la empresa, del de la familia y proteger ambos.
- Planear la sucesión, teniendo en cuenta contingencias y casos inesperados, para que sea lo menos traumática posible.
- Seleccionar los órganos de gobierno para el control del cumplimiento de este protocolo.
- Considerar casos y tiempos para la revisión y modificación del protocolo que permitan mantener su vigencia y utilidad.
- Desarrollar un plan de implementación del protocolo familiar, por etapas que permita la asimilación de cada una de sus políticas y directrices y el traslado de las mismas a la vida cotidiana empresarial.

7.3 Fundamentación de los objetivos de la propuesta

La redacción de un protocolo familiar, se fundamenta en la necesidad de un documento para gestionar los asuntos actuales y futuros de la familia en la empresa. Considerando que la empresa planea su expansión y crecimiento en los próximos años, el protocolo funciona como herramienta de gestión complementaria brindando orden y claridad a los temas que trata.

Cada uno de los objetivos planteados corresponde a una sección del protocolo familiar, que responde a los conflictos y situaciones actuales de la empresa, que

merecen ser consideradas por su influencia en el desempeño de la organización y su trascendencia.

- Redactar, junto con la empresa familiar enunciados de visión, misión y valores, para sentar las bases del protocolo y el inicio de una visión compartida. En la actualidad visión y misión, están en la mente del fundador, es necesario para comenzar el proceso de gestión familiar en la empresa, crear enunciados entre todos, para luego poder expresarlos a familiares, el resto de la empresa y la comunidad en general. El objetivo es lograr el compromiso de todos en relación a la consecución de esa visión y misión, guiándose con los valores que en la actualidad están implícitos.

- Establecer mecanismos de comunicación formales entre la familia en la empresa, que permita resolver conflictos y compartir información. La concentración de información en una sola persona, los malos entendidos y el choque generacional, con sus consecuencias, son aspectos ligados a la comunicación. Es necesario mejorarla, con el establecimiento de un calendario de reuniones, con temarios definidos y objetivos a lograr en cada una de ellas, que permitan la colaboración y la generación de ideas.

- Planificar la carrera profesional de la segunda generación ya incorporada a la empresa, y su capacitación en otras organizaciones, con la posibilidad de reingreso o no, para en base a esto modificar los actuales planes estratégicos. Este es uno de los puntos más críticos actualmente, siendo que los planes para los próximos años incluyen a la segunda generación, hay que determinar la situación de la misma en relación a la empresa para luego modificar, o no los planes estratégicos.

- Determinar y describir los roles de cada integrante de la familia trabajando en la empresa, para brindarle a cada uno el marco dentro del cual deben actuar y saber que se espera de ellos. Con el traslado de la dinámica familiar a la

empresa, aunque exista una división de tareas, se confunden las obligaciones y responsabilidades, lo que deriva en conflictos. La determinación de roles, responsabilidades, permite conocer que es lo que se espera de uno y el trabajo que realiza.

- Diseñar una política clara de compensaciones de los miembros de la familia en la empresa, basada en cuestiones objetivas para evitar conflictos de esa índole. En la actualidad, las hijas reciben un sueldo en base a las horas que trabajan y los sueldos de mercado, la fundadora no recibe compensación.

- Idear políticas de contratación de personal profesional ajeno a la familia, para asegurar el crecimiento de la empresa, evitando el familismo. El fundador ha evitado la contratación de personal profesional en niveles gerenciales, confiando en la profesionalización de la segunda generación y en la contratación de otros miembros de la familia extensa. La segunda generación, tiene planes de capacitación fuera de la empresa, antes de incorporarse definitivamente. Siendo que el crecimiento y expansión son un objetivo, no se puede sostener este, en los recursos humanos que brinde la familia.

- Estimar en qué casos, un miembro de la familia que haya trabajado en la empresa, podrá reingresar y que requisitos deberá cumplir, para estar preparado en caso de que ocurra. Esto es importante, por la probabilidad de que suceda, siendo que el hijo menor trabajó en la empresa, mientras que en la actualidad lo hace en otra organización planea retornar en el futuro.

- Fijar las directrices en relación al ingreso de familiares políticos a la empresa, para anticiparse a posibles situaciones en que se presente esta posibilidad y evitar conflictos.

- Formular los requisitos que deberán cumplir las futuras generaciones para formar parte de la empresa, para que puedan prepararse y exista igualdad entre los interesados en ingresar. La familia crecerá, algunos miembros querrán ingresar a la empresa, es necesario establecer los factores que permitirán su ingreso para mantener la armonía de los sistemas.

- Elegir, un tipo societario, al cual trasladarse para separar el patrimonio de la empresa, del de la familia y proteger ambos.

- Planear la sucesión, teniendo en cuenta contingencias y casos inesperados, para que sea lo menos traumática posible. La sucesión, implica una crisis es necesario planificarla para disminuir los efectos en la empresa y su funcionamiento.

- Seleccionar los órganos de gobierno para el control del cumplimiento de este protocolo. El protocolo es un instrumento que debe ser aplicado para que produzca los resultados esperados con su creación. Para controlar esto y para canalizar la actividad de la familia en la empresa, se pueden crear órganos de gobierno adecuados a cada organización que se amolden a la misma. Con el paso del tiempo, el crecimiento de la empresa y la familia, los mismos podrán mutar para adaptarse a la complejidad que ese crecimiento suponga.

- Considerar casos y tiempos para la revisión y modificación del protocolo que permitan mantener su vigencia y utilidad. El protocolo es un documento dinámico, debe ser revisado para que se adapte a la realidad de la familia en la empresa con el paso del tiempo, de lo contrario perdería sentido.

- Desarrollar un plan de implementación del protocolo por etapas que permita la asimilación de cada una de sus políticas y directrices y el traslado de las mismas a la vida cotidiana empresarial. Una implementación en etapas, permitirá ver

los avances y la incorporación de las prácticas y políticas a la actividad normal de la empresa y hacer correcciones en base a esa práctica.

Capítulo 8: Aspectos específicos de la propuesta

8.1 Estrategia general utilizada para la creación del protocolo

Siendo que este es el primer protocolo de la empresa, se propone realizar una primera aproximación de forma interna, para asentar las bases de los temas que en la actualidad resultan críticos, buscando organizar la familia en la empresa, teniendo como fin último la continuidad de la misma.

La construcción del protocolo, responde al diagnóstico interno y externo que se realizó y presentó al inicio de este trabajo. Las conclusiones derivadas del mismo fueron compartidas con los miembros de la familia empresaria y con quienes actuaron como asesores en la redacción del protocolo, el contador de la empresa y un asesor legal.

Compartida la información pertinente, cada integrante de la familia determinó aquellos temas, que a su criterio, sería necesario incluir en el documento final.

Posteriormente se pasó a una etapa de reuniones determinadas a redactar cada punto del documento.

La implementación del documento final, se espera sea paulatina, aplicando cada tema y punto a la vida cotidiana de la empresa, empezando con los enunciados de visión, misión y valores. Seguidos de cambios en la forma de toma de decisión, delegación de funciones y tareas, política de remuneraciones y gestión del *know-how*.

Tanto la estrategia de redacción del protocolo, como también el plan de implementación del mismo, está basada en la participación de la familia empresaria, trabajando en equipo y prestando especial atención a la puesta en marcha de las nuevas políticas y prácticas que se establecen, para realizar una evaluación y revisión del contenido de las mismas. Estos aspectos se profundizan en el plan de implementación del protocolo familiar (Punto 8.5).

8.2 Técnicas utilizadas para la creación del protocolo

Se realizaron reuniones con los integrantes de la familia, tanto los que trabajan en la empresa, como quien no lo hace. Cada reunión contó con un determinado temario para guiar la misma y cerciorarse de obtener un producto al finalizar cada una, que contribuya a la composición de los apartados y cláusulas del protocolo familiar.

Reunión	Tema/Objetivos	Fecha
1	Visión, misión, valores y comunicación.	3ra semana de septiembre.
2	Carrera profesional 2da generación.	4ta semana de septiembre.
3	Roles y compensación.	1ra semana de octubre.
4	Ingreso a la empresa.	2da semana de octubre.
5	Propiedad y sucesión.	3ra semana de octubre.
6	Órganos de gobierno y protocolo.	4ta semana de octubre.

Figura 12, Cronograma redacción protocolo.

En la primera reunión se trató el tema de la visión, la misión, los valores y la comunicación. El objetivo logrado fue la redacción de enunciados de visión y misión y la formalización de los valores que estaban implícitos. Lo que se observó es como, sin ser conocidos los enunciados que individualmente el fundador había redactado con anterioridad, las ideas del resto de los integrantes no diferían de las de este. La forma

de trabajo y el liderazgo de alguna forma transmitieron estos ideales al resto de la empresa.

Una vez redactados los enunciados, se discutió sobre las formas de compartir información, el trabajo, inquietudes y objetivos de cada uno a nivel profesional en la empresa, lo mismo que formas de dirimir posibles conflictos.

La segunda reunión tuvo un único tema central, por la complejidad del mismo, una vez que se estableció la visión y misión de la empresa, era necesario analizar el rol de la segunda generación y la carrera profesional de la misma. Siendo un tema complejo, principalmente por las diferencias entre padres e hijas, se logró llegar a un acuerdo que quedó plasmado en el documento. En este punto la dificultad se presentó cuando miembros de la segunda generación consideraban que la empresa debería asegurarles trabajo, cuando por alguna razón no lo tuvieran.

En la tercera reunión se discutió el tema de las compensaciones, particularmente la de los fundadores, siendo que el de las hijas se produce como resultado del sueldo de mercado. Y el rol de cada miembro de la familia en la empresa, la idea fue buscar una manera de organizar el trabajo de cada uno, sin que la dinámica familiar entorpezca el mismo, teniendo en cuenta que si de puestos se habla cada uno ocupa más de uno.

En la cuarta reunión se establecieron todas las cuestiones relacionadas al ingreso a la empresa, ya sea para familiares que ya habían trabajado en la empresa, para familiares políticos, para las futuras generaciones y también para profesionales y personas ajenas a la familia. En general se acordó que los políticos no ingresarán a la empresa y que para las futuras generaciones la experiencia previa y la formación académica serán requisito.

En la quinta reunión se trató el tema de la sucesión, siguiendo la planificación de las carreras profesionales de los hijos y planteando la posibilidad de roles para los

fundadores una vez realizada la sucesión. En base a la asesoría legal recibida se consideraron las opciones a la propiedad y formalización de la estructura societaria.

En la última reunión se establecieron los posibles órganos de gobierno y sus integrantes.

Terminado el protocolo como documento, se propone una forma de implementación por etapas e indicadores para medir su impacto en la realidad cotidiana de la empresa. Los indicadores son el clima laboral, la comunicación y la gestión de la información y el conocimiento.

8.3 Propuesta, protocolo familiar, plan de implementación e indicadores de medición

Protocolo Familiar de la empresa Veta & Diseño

Marzo 2016

Se redacta el presente protocolo familiar como instrumento para la organización y gestión de los aspectos familiares en la empresa y particularmente de aquellos tópicos que en la actualidad se consideran críticos, buscando como fin último la continuidad de la empresa.

El objetivo es anticiparse a la ocurrencia de situaciones consideradas obvias en el ámbito de las empresas familiares y que en Veta & Diseño ya dan indicios de producirse.

Este protocolo se establece como documento dinámico y actual, por lo que admite revisión y actualización para mantener su característica como tal, su utilidad y adaptación a la realidad de la familia, la empresa y el entorno.

El documento funcionará como constitución para guiar y reglar el comportamiento de la familia en la empresa. Todos los participantes, se comprometen a cumplirlo y plasmarlo en su trabajo diario dentro de la empresa, y fuera de ella en calidad de representantes.

Las generaciones actuales y las futuras, se comprometen a trabajar en pos de la empresa familiar. Abogando por la generación de valor mayor al que recibieron, considerándola como unidad económica necesaria para el desarrollo de la familia y cada uno de sus miembros como profesionales y personas éticas, honestas y responsables. Y necesaria, en su rol de actor social, dentro de la comunidad en la que está presente y en la cual buscará producir, a través de su trabajo y ayudas, impactos positivos.

El protocolo funcionará como memoria y documento para la trasmisión de la historia de la empresa, los valores y cultura que se aspira mantener por generaciones y que en la actualidad, diferencian a la empresa del resto y suponen una de sus mayores ventajas.

Participa en la creación de este protocolo la familia actual Piñero Castellanos, conformada por los fundadores, padres, y la segunda generación, hijos.

Fundadores: Matrimonio de Andrés y Úrsula.

Segunda Generación: Hijos Catalina, Rocío e Ignacio.

1. La empresa, historia y actividad

Veta & Diseño es una empresa familiar constituida en 1995. En la actualidad pertenece a la industria del mueble y la madera. Con dos unidades de negocios, “Muebles e Interiorismo” y “Corralón Boutique”, llega a dos mercados marcadamente

distintos, pero a los que se atiende, en ambos casos con productos de calidad, diseño y personalización.

La atención personalizada y la importancia de buscar soluciones para los clientes, representan la ventaja competitiva de la empresa y su esencia, como organización humana, dinámica, con valores de familia y trabajo responsable y ético.

Siendo que la empresa está en una etapa de crecimiento, acercándose a la madurez, se planea para los próximos años alcanzar esta con la innovación constante en diseño y procesos de productos y propuestas para los clientes, la creación de nuevas unidades de negocios complementarias a las existentes, que permitan ampliar el mercado, generar puestos de trabajo y mantener la energía e innovación de los primeros años de emprendimiento.

Uno de los objetivos es continuar trabajando en familia, considerando este factor como una ventaja competitiva, que implica la vocación de crecimiento y permanencia en el largo plazo. La empresa se considera como un ámbito para el desarrollo de las personas en todas sus facetas, por eso se establece el compromiso a buscar, en la medida de lo posible y mientras no se atente contra el desempeño de ninguno de los sistemas, generar oportunidades para que cada miembro, familiar o no, pueda desarrollar sus intereses, crear, construir y crecer.

2. Visión, Misión, Valores:

Los enunciados de visión, misión y valores, se establecen como el horizonte al que se pretende llegar, la forma en que se lo hará y las guías que encausarán la acción y el comportamiento de los miembros de la empresa, familiares o no.

Con estos se asientan las bases del hacer empresarial de Veta & Diseño, la forma de realizar el trabajo, de relacionarse con colaboradores, proveedores, clientes y la sociedad en general.

Visión:

“Ser líderes a nivel nacional en el asesoramiento y realización de obras completas de diseño, arquitectura e interiorismo”

Misión:

“Brindar a las personas propuestas y soluciones personalizadas y de calidad, a través de un equipo humano calificado y comprometido, generando sinergias con proveedores y talentos, colocando al cliente y sus necesidades en el centro del proceso creativo y productivo”

Valores:

- Responsabilidad

La responsabilidad como valor a aplicar en cada relación y contacto con públicos internos y externos, miembros o no de la familia. La responsabilidad refiere a un comportamiento ético, al cumplimiento de los plazos y formas y sobretodo, al cumplimiento de la palabra dada.

- Respeto y Calidez Humana

Al igual que la responsabilidad, el respeto debe marcar todas las relaciones internas y externas de los miembros de la empresa con otras personas. Cada integrante

de la empresa familiar, representa a la organización y sus valores, por esto se recalca la importancia del respeto, hacia otras personas, sus ideas, creencias y trabajo.

La calidez humana como valor complementario al respeto, para fomentar las relaciones fructíferas, y transmitir el sentimiento de familia a través de la amabilidad y el trato cordial. Este es un valor que la empresa ha desarrollado desde sus inicios y por el cual es reconocida.

- Mejora Continua

La mejora continua, como valor y práctica necesaria para crecer y evolucionar. Implica la capacitación constante, el desarrollo de la creatividad y la formación como personas y profesionales. La mejora en procesos, propuestas y productos, buscando la innovación y manteniéndose actualizados sobre las tendencias del mercado y la industria.

3. Comunicación en la empresa

Para formalizar la comunicación de la familia en la empresa, se establece la reunión como forma óptima para la generación de ideas y proyectos, compartir información pertinente sobre el desempeño y situación de cada área de la empresa y la empresa en general, y específicamente para dirimir conflictos entre sus integrantes.

Como primer paso en la delegación y desconcentración de la información, se establecen las reuniones semanales en las que participarán los cuatro miembros de la familia que en la actualidad trabajan en la empresa, Las reuniones tendrán temarios a tratar, y posteriormente se redactarán informes con las conclusiones.

Se llevarán a cabo sesiones de *brainstorming*, como forma de mantener el ambiente de creatividad en la empresa y fomentar nuevos proyectos, estrategias y formas de trabajo.

Para la solución de conflictos entre los miembros de la empresa, ya sea por temas familiares, desacuerdos en relación al trabajo o situaciones que lleguen a perturbar el ambiente laboral, se establece para su solución la siguiente política.

Los miembros involucrados, deberán solucionar el conflicto particularmente o con un tercero ajeno a la discordia que actuará en calidad de mediador, en un lugar neutral, es decir fuera de la empresa, y fuera del ámbito familiar.

El objetivo es lograr que esto se convierta en una práctica, contribuyendo a crear relaciones constructivas, la comunicación y transmisión no solo de las ideas sino también de los sentimientos de cada persona frente a una situación.

4. Segunda generación en la empresa y la carrera profesional

La segunda generación en la actualidad se encuentra representada por las hijas en la empresa, que trabajan *part time*.

Considerando la instancia universitaria en la que se encuentran, una recibida recientemente y otra pronta a hacerlo, se determina que, después de obtenido el título universitario, cuentan con dos años para buscar experiencias en otras empresas u organizaciones trabajando tiempo completo o combinando *part time* con la empresa familiar. También pueden optar por permanecer en la empresa trabajando como en la actualidad, pero se recomienda la experiencia externa.

Pasado ese lapso podrán optar por reingresar a la empresa en el área que coincida con su formación, profesión y experiencia.

Si optan por no reingresar a la empresa, para volver a hacerlo en una instancia futura, deberá cumplirse que:

- Exista una vacante.
- Cumplan con los requisitos que exija el puesto al que se postulan.
- Presentarse como candidato y competir con otros por el puesto.
- La preselección la realizará una consultora de recursos humanos.
- De quedar entre los preseleccionados tendrá prioridad el candidato familiar.

Bajo ningún concepto se crearán puestos para miembros de la familia que por alguna causa hayan quedado sin trabajo. Si en la empresa no hay un lugar para ellos, la misma se compromete a asesorar y auxiliar a la persona en la búsqueda laboral.

5. Roles de la familia en la empresa

Como consecuencia de ser empresa familiar, el límite entre familia y empresa suele desdibujarse, para evitar esto y los conflictos que resultan de la traslación de un sistema a otro se establecen las siguientes políticas.

- En la actualidad coexisten en la empresa dos generaciones, la generación fundadora y la 2da generación.
- Los miembros de las generaciones se comprometen a en caso de conflictos y discordias en el ámbito familiar, resolver las mismas en este y evitar su llegada a la empresa.
- En caso inverso, y para salvaguardar la dinámica familiar, se comprometen a la solución de las cuestiones empresariales en la empresa o en un lugar neutral.

- Las relaciones en la empresa se realizarán de forma profesional, es decir, se evitará el trato diferencial a los miembros de la familia o la omisión de errores o sanciones.

- Siendo que la segunda generación, está en su rol de trabajadores, deberán cumplir los requisitos indicados como tal y los fundadores, deberán cerciorarse de su cumplimiento.

- El ámbito de la familia es de la familia y el de la empresa de la empresa. Se evitará traer temas de la empresa a la mesa de la familia y temas de la familia a las oficinas. Esto no implica que llegado el caso, los sucesores hablen de la empresa con sus hijos, puesto que a través del ejemplo y la palabra de sus padres los sucesores conocen la empresa.

6. Políticas de compensación para miembros de la familia que trabajen en la empresa

La compensación de los miembros de la familia en la empresa, estará determinada por el rol que representen en relación a los tres sistemas de la empresa familiar, empresa, familia y propiedad.

De esa forma, aquellos miembros de la familia que solo trabajen en la empresa sin ser propietarios, recibirán remuneración en relación al trabajo y puesto que ocupen, es decir obtendrán el sueldo de mercado con la posibilidad de recibir, premios y bonos por buen desempeño.

Considerando esto, aquellos familiares que trabajen en la empresa también deberán adherirse a las políticas comunes al resto de los empleados, comportamiento

dentro del ámbito laboral, evaluaciones, capacitaciones, cumplimiento de horarios, responsabilidades y régimen de vacaciones.

Una vez que se constituya un tipo societario, la remuneración de socios y accionistas se realizará en base a lo que establezca la ley y el estatuto. En el caso de los fundadores, se establece tendrán un sueldo determinado, equivalente a lo que actualmente se extrae de la empresa para el sustento de la familia.

7. Políticas de contratación de personal ajeno a la familia

Para el ingreso a la empresa de personas ajenas a la familia, deberá existir una vacante, ya sea operativa o ejecutiva y cumplir con los requisitos para cubrir dicha posición. De estar un miembro de la familia capacitado para cubrir la vacante tendrá prioridad.

Se buscará mantener en todos los niveles un equilibrio entre el personal familiar y el no familiar, con el fin de mantener la armonía en todos los sistemas. Al elegir a una persona para formar el equipo de Veta & Diseño, se priorizarán los valores humanos y la predisposición a aprender y superarse.

Como primera medida en el camino a la profesionalización de la empresa y delegación, se creará un puesto intermedio entre la gerencia y el nivel operativo. Para ocupar este puesto se buscará alguien ajeno a la familia y con capacidades gerenciales y liderazgo.

8. Casos en que miembros de la familia podrán trabajar en la empresa, habiéndolo realizado anteriormente.

Aquellos miembros de la familia que habiendo trabajado en la empresa durante cierto tiempo, decidan renunciar o deban hacerlo por causas mayores, podrán reingresar a la empresa cumpliendo los requisitos para cualquier miembro de la familia cuando ingresa por primera vez. Con esto lo que se busca es disuadir y evitar generar la idea de que los familiares pueden ir y venir de la empresa o pueden tomar riesgos innecesarios en su carrera profesional porque la empresa familiar estará para socorrerlos.

En el caso particular actual, del hijo que trabajó en la empresa, ahora no lo hace y puede existir la posibilidad de volver, se aplica la misma opción que a sus hermanas que ahora trabajan en la empresa. Después de recibido tendrá dos años para seguir trabajando afuera o no, y decidir si reincorporarse. De no hacerlo podrá postularse como candidato a una vacante futura.

9. Políticas de ingreso de familiares políticos a la empresa

La familia crece y esto implica el ingreso de personas nuevas al núcleo familiar. Se establece que ningún familiar político, podrá ingresar a la empresa, sin importar el grado de parentesco, la formación o experiencias que tenga.

Sin embargo, anualmente se realizará una reunión destinada a compartir con los miembros políticos de la familia, la realidad de la empresa, expectativas y planes.

10. Requisitos de las futuras generaciones para trabajar en la empresa

El ingreso de la segunda generación a la empresa se dio de forma espontánea y si ningún tipo de planificación, lo que a veces significó el surgimiento de conflictos, sobre todo por las diferencias en expectativas y planes de la empresa. Para evitar esto y asegurarse que quienes ingresen a la empresa, sean los indicados, los interesados

deberán reunir los siguientes requisitos para ser elegibles a un puesto. La razón de estos requisitos se basa en la complejidad que irá adquiriendo la empresa y la necesidad de administrar esa complejidad sin dañar lazos afectivos o a la familia en general.

- Tener título universitario o terciario.
- Experiencia laboral en otras empresas por un plazo mínimo de 2 años, relacionada al puesto para el que se presentan.
- Conocimiento fluido del inglés.
- Debe existir una vacante.
- Superar el proceso de selección, hasta quedar preseleccionado donde será elegible sobre otros candidatos.

Las futuras generaciones jóvenes, tendrán la posibilidad de realizar pasantías no rentadas por única vez en la empresa, mientras sean menores de 25 años y estén cursando estudios secundarios, terciarios o universitarios. Las mismas podrán tener una duración de 6 meses a un año. El responsable de guiar al pasante preferiblemente deberá ser un miembro externo a la familia.

A través de estas prácticas se buscará transmitir la propiedad emocional de pertenecer a la empresa familiar, a través de la oportunidad de experimentar en primera persona como es trabajar en ella.

11. Capacitación y formación de los miembros de la familia

En sintonía con el valor declarado de mejora continua, la empresa familiar se compromete a financiar capacitaciones, cursos, estudios universitarios y cualquier tipo de formación académica que los miembros de la familia o no, trabajando en la empresa,

elijan cursar con el fin de acrecentar sus conocimientos y especialización en una determinada área.

Las ayudas serán otorgadas, si así lo decide el Consejo de Familia, considerando la relevancia de la formación a realizar en relación a la empresa, el rubro, la industria y el área de desempeño del interesado.

Se buscará lograr un equilibrio entre las ayudas brindadas, actualmente a cada miembro de la segunda generación y en el futuro a cada rama de la familia.

12. Oportunidades dentro de la empresa

La empresa familiar busca ser un ámbito para el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus integrantes sean o no miembros de la familia.

Con la intención de fomentar el emprendedorismo de las generaciones futuras, expandir y desarrollar la empresa, ya sea con negocios complementarios, nuevos productos o proyectos de nuevas unidades de negocios, se establece la siguiente política.

Cada miembro de la empresa, que desarrolle o encuentre oportunidades de negocios para desarrollar en la empresa, podrá contar con el apoyo económico para hacerlo. Siempre y cuando haya obtenido la aprobación del Consejo de Familia, después de realizado el análisis y estudio de la propuesta y habiéndola presentado al resto de la empresa.

La dedicación para el nuevo proyecto o tarea, deberá realizarse en horario laboral, sin descuidar sus tareas habituales, o si así lo desea el interesado, en su tiempo libre, sin recibir compensación. Los avances y resultados obtenidos deberán ser presentados al consejo en el tiempo y forma que este disponga. Según los resultados

obtenidos y lo que establezca el consejo, se decidirá sobre el futuro del proyecto y el involucramiento de las personas que lo desarrollaron, como así también una retribución por el aporte realizado.

13. Profesionalización de la empresa e ingreso de personas ajenas a la familia

En la actualidad la empresa cuenta con oportunidades externas y fortalezas internas para seguir creciendo y ofreciendo valor. Para comenzar con una nueva etapa de crecimiento, se buscará contar con profesionales y personas idóneas en cada área de la empresa, que no necesariamente sean familiares.

Siendo el familismo un camino al que es fácil llegar en este tipo de empresas, se establece que en cada área de la empresa debe existir un equilibrio entre el personal familiar y el que no lo es y la incorporación del mismo responderá a las necesidades reales de la empresa y las capacidades y aptitudes de los candidatos.

Con el fin de proteger los procesos y diseño y aquella información que la empresa considere parte de su ventaja competitiva, el personal deberá firmar un acuerdo en el que se comprometen a, en caso de dejar la empresa no realizar actividades que impliquen la competencia para la empresa en el rubro, ni hacer uso del *know-how* al que hayan tenido acceso, por un periodo de tiempo determinado.

14. Propiedad

En la actualidad la empresa es una unipersonal, siendo que este no es un tipo de sociedad válido y considerando que por ende el patrimonio de la empresa y,

consecuentemente, el de la familia no gozan de protección, por el momento se decide firmar un contrato social creando una sociedad simple entre los cónyuges. Con esta figura jurídica, el patrimonio de la empresa, quedara compuesto por el inmueble conocido como “Local central”, las maquinarias, mercadería, bienes muebles entre otros presentes en el local y taller central aledaño.

De esta forma se separa lo que es de la empresa y lo que es de la familia. Desde el momento de su constitución la empresa podrá adquirir bienes registrables a su nombre que serán añadidos al patrimonio. Los socios, responderán por partes iguales ante los pasivos de la empresa. El contrato es oponible a terceros, según su contenido, que indicará tipo de empresa obligaciones, actividad y responsables, siempre y cuando esos terceros sean conscientes de su existencia y contenido. Los fundadores, en su calidad de trabajadores de la empresa, recibirán un sueldo y en su calidad de socios podrán retirar anualmente, el 30% de las ganancias netas, estableciéndose el restante como fondo de reserva e inversión de la empresa.

En el futuro y según la complejidad de la empresa aumente, en relación a su tamaño, actividad y capital se retomará el asunto con la posibilidad de constituir otro tipo de sociedad.

Para garantizar la continuidad de la empresa, este protocolo permite el uso de los pactos de herencia futura, los que determinan la capacidad de los fundadores, para dejar la empresa a determinadas personas, familiares o no, que garanticen la continuidad de la unidad económica. Además se permite la cláusula de indisolubilidad, es decir, los fundadores, pueden exigir a sus sucesores, la integridad de la empresa familiar por un plazo de 10 años. De no incluirse la misma, el cónyuge sobreviviente lo podrá exigir.

15. Sucesión, cambio de rol y casos alternativos

Considerando que la empresa fue fundada por dos personas, trabajando a la par como equipo, la sucesión de padres a hijos, se buscará, en la medida de lo posible, producirse a los tres hijos, formando así una sociedad de hermanos.

La sucesión planeada, se dará cuando los fundadores estén por cumplir los 70 años, es decir dentro de aproximadamente 15 años. De estar los hijos incorporados a la empresa, queriendo continuarla y teniendo la capacidad para manejarla, se realizará el traspaso gradualmente, tomando los fundadores un rol secundario en relación a la empresa, presidiendo el Consejo de Familia y actuando como embajadores de la marca.

Como parte de la preparación de los sucesores y modo de anticipación a posibles hechos que forzasen la sucesión de parte de los fundadores a la 2da generación, el fundador desde su rol de gerente general se compromete a la redacción de un documento abarcativo de todos los aspectos operativos de la empresa, como así también la mecánica de trabajo de su rol y todos los elementos necesarios para gestionar la empresa y que sirva de instrumento para cualquier otra persona que deba asumir esa posición.

La formación de los sucesores, se hará constantemente, desde los nuevos espacios formales de comunicación e intercambio de ideas y desde la gerencia general con la incorporación paulatina de la segunda generación en la toma de decisión y la posibilidad de contribuir a la misma desde sus áreas de competencia.

Como principal punto en la preparación de los sucesores, se toma la transmisión de la visión y misión, los valores y cultura de trabajo y familia. Además de un liderazgo colaborativo, participativo, ético y responsable.

Una vez que la sucesión se realice, los fundadores, según el tipo societario del momento, recibirán dividendos u honorarios. Complementariamente recibirán una

remuneración mensual para mantener sus estándares de vida, acorde a los mismos y al trabajo y esfuerzo de toda una vida en la empresa.

16. Órganos de gobierno

Por el tamaño de la empresa en la actualidad, se crea el Consejo Asesor como órgano para el asesoramiento de quien está al mando de la empresa, en este caso los fundadores. El mismo está compuesto por el abogado de la empresa, el contador y con el fin de tener una visión empresarial y estratégica, por los dos hermanos del fundador, ambos dueños de sus propias empresas, también en la industria de la madera.

Este órgano se reunirá según lo solicite el fundador. Abogado y contador recibirán una remuneración, mientras que los hermanos del fundador brindarán su apoyo voluntariamente.

El Consejo de Familia, será un órgano formado por los dos fundadores, el objetivo del mismo será la discusión, planeación y organización de cuestiones de la familia en la empresa y de la empresa en general. Sera el órgano encargado de hacer cumplir este protocolo.

17. Instrucciones para la revisión y actualización de este protocolo

Una vez puesto en vigencia el presente protocolo, marzo 2016, se considera surgirán nuevos temas a tratar e implementar, ya que existe apertura y se está preparado como empresa para esto. La actualización y revisión se hará a los 6 meses de implementado.

8.5 Plan de implementación de la propuesta

Los puntos a implementar de este protocolo en la vida diaria de la empresa y sus miembros refieren a la visión, misión y valores, los mecanismos de comunicación formal y el cumplimiento de requisitos por parte de la segunda generación desde su rol de miembros de la familia trabajando en la empresa. Además de la tramitación de la nueva sociedad.

Se propone que como primer paso en su implementación, se trasmitan los enunciados de visión, misión y valores al resto de la empresa, que se escriban y publiquen donde queden visibles en el lugar de trabajo, de forma de tenerlos presentes. Cada integrante debe comprometerse a realizar su trabajo buscando diariamente acercarse a esos ideales.

Para la desconcentración de la información en la persona del fundador y para dar a conocer aspectos generales de la empresa que competen a toda la familia, se propone aplicar un régimen de reuniones informativas, que pueden comenzar siendo semanales, para luego aumentar su periodicidad una vez instaurada la práctica. Cada reunión debe tener un temario que puede ser sugerido por los miembros unos días antes o en la reunión anterior y debe finalizarse con la redacción de un informe a modo de resumen que se extienda a todas las áreas, de forma digital o escrita.

Por último la resolución de conflictos en espacios neutrales y la práctica de dejar cada situación y hecho en el ámbito al que pertenece, es una práctica de todos los días, y la consciencia y compromiso de los miembros puede asegurar los buenos resultados. Para mejorar la comunicación también se recomienda una capacitación en *coaching*, con forma de aumentar la predisposición y apertura a los cambios a realizarse.

En relación a la propiedad, siguiendo la línea de la asesoría obtenida, se recomienda la firma de un contrato social entre los cónyuges, que siendo un instrumento flexible, simple y de menor costo que la adhesión a una de las figuras societarias típicas, también es oponible a terceros y permite la protección del patrimonio de la familia en caso de conflicto. El contrato social, establece ciertos requerimientos cumplir por las partes, pero brinda libertad de formas más allá de ellos para insertar artículos que traten sobre la organización, manejo y control de la empresa. La validez del mismo puede darse por escritura pública o por medio de la firma de los participantes y certificación de escribano, quien en caso necesario solo responderá por la identidad de los firmantes. El desligue de responsabilidad se producirá, siempre y cuando, las partes en el hacer empresarial cumplan con los artículos y requisitos del contrato firmado, de lo contrario serán vulnerables por la rotura del mismo con su accionar contrario, a responder con sus bienes.

Para medir el impacto del protocolo y su aplicación, se toman como indicadores, clima laboral, comunicación y conocimiento. Realizando una encuesta a cada miembro de la familia empresaria y los empleados, sobre estos aspectos, se obtienen los indicadores, que volverán a ser medidos después de implementado el documento y puestos en práctica aquellos apartados de implementación inmediata, como ser los enunciados de visión y misión, los mecanismos de comunicación formal y resolución de conflictos.

La encuesta realizada tiene tres apartados, clima laboral, comunicación y conocimiento, los cuales se dividen en varios aspectos a puntuar del 1 al 5 (Anexo 10.10).

La escala de puntuación para cada uno de los tres aspectos evaluados es:

Pésimo [1 al 4]

Malo [5 al 8]

Regular [9 al 12]

Bueno [13 al 16]

Muy bueno [17 al 20]

Los resultados en la familia mostraron clima, bueno, comunicación regular y gestión del conocimiento e información como muy bueno. Parecería incongruente que siendo la comunicación regular, sea la gestión de la información muy buena, esto responde a que en general, la familia en la empresa, conoce a la misma, por el ejemplo y haber vivido siempre la par de la empresa, lo que aumenta su conocimiento general de la misma.

En las encuestas a los empleados no miembros de la familia, el clima resultó muy bueno, mientras que la comunicación y conocimiento bueno. El clima es mejor, porque los operarios, comparten un área separada de la familia, con instalaciones propias y la relación entre ellos es óptima. En contraposición al clima del área gerencial que resulta de la combinación de cuestiones familiares y empresariales. En cuanto a la comunicación es buena y también así el conocimiento, que se considera bajo, por el hecho de no ser lo operarios conscientes de que sucede en el resto de la empresa, pero si de lo que deben hacer y cómo es su trabajo.

Con la aplicación del protocolo familiar, se prevé aumente la puntuación y la objetividad en las respuestas, como resultado de la toma de consciencia sobre el impacto de la familia en la empresa y de los temas que trata el documento.

8.5 Costos y beneficios de implementar la propuesta

La redacción del protocolo presentado, implicó un año de trabajo y una inversión de \$12000.

Esta inversión ya fue realizada, más allá de la decisión que adopte la empresa familiar de implementar el protocolo o no. La implementación del mismo, incluye diferentes cláusulas que abordan temáticas críticas actuales de la empresa y la familia y otras que se prevé sucedan en el futuro. Con eso se quiere decir, que no necesariamente todas las cláusulas del documento entraran en vigencia o se aplicaran de manera inmediata a la situación de la empresa actual. El documento al ser dinámico prevé situaciones futuras que pueden o no producirse.

En relación a aquellas cuestiones que están produciéndose en la actualidad, 2016, causando conflictos, malos entendidos y tensión en la empresa se complementan las clausulas pertinentes con capacitaciones, y recomendaciones que implican una inversión.

Una de estas cuestiones es la relacionada a la comunicación en la empresa. El protocolo incluye una cláusula que establece los espacios para que se dé la misma, la delegación, toma de decisión y transmisión de información y conocimientos. Sin embargo para mejorar los resultados, se estima necesario realizar una capacitación denominada formación ejecutiva en gestión comercial, destinada a mejorar la toma de decisión, la comunicación interna y externa, el trabajo en equipo y la orientación a resultados. La capacitación es dictada por la consultora Gfe, en 6 jornadas de 4 horas cada una y una inversión de \$22.500 (Anexo 10.9).

La gestión y protección de la propiedad es otro, la cláusula de propiedad del protocolo indica la creación de una sociedad simple. Que incluye, el certificado ante escribano, que determine el alcance de la responsabilidad de los socios, siempre dentro de los requerimientos que establezca la ley. La inversión es de \$5000 por la certificación y \$20000 en asesoría legal (Anexo 10.8).

De esta forma, la inversión en el protocolo familiar, se divide en un costo ya incurrido de \$12500, entre el año 2015/16 y la suma de \$47500 pesos para la implementación del protocolo a partir de abril de 2016.

La inversión total es de \$60000.

¿Cuáles son los beneficios de implementar el protocolo?

En primer lugar, teniendo en cuenta la inversión en su redacción, guardar el documento y no implementarlo, significaría un costo incurrido, en dinero, tiempo y esfuerzos. La implementación es lo que garantiza el éxito de un protocolo. Los beneficios de la misma, en gran parte representan aspectos cualitativos de la empresa, en el sentido que es un protocolo que busca la continuidad de la organización y por ende, se basa en aquellos aspectos que, sin ser monetarios, afectan su desempeño.

Realizando encuestas a los integrantes de la empresa, tanto familiares como no familiares, se establecen parámetros en términos de clima laboral, comunicación y gestión de la información y conocimiento. Estos parámetros representan la actualidad de la empresa, año 2016, y se espera con la implementación del protocolo en los próximos meses, aumenten hasta niveles establecidos como deseables.

En cuanto a la propiedad, lo que hoy es de la familia es de la empresa, y viceversa. Adoptando una nueva forma jurídica, sociedad simple, por ejemplo, a través de un contrato los socios, fundadores, pasan a formar parte de una sociedad, de la que son responsables en partes iguales por el pasivo. El punto importante, es que la empresa, comienza a tener un patrimonio a su nombre, es decir puede obtener bienes registrables, muebles e inmuebles, que serán solo de la empresa, sin afectar el patrimonio familiar.

Que la empresa posea su propio patrimonio, permite darle a la empresa, la capacidad de acceder a financiamiento externo, público o privado a su propio nombre.

La empresa con su propio patrimonio, pasa a ser un ente separado de la familia. Significa para cualquier inversor la seguridad de que distorsiones o conflictos familiares no podrán en jaque la integridad de la propiedad empresarial.

Por último con la implementación del protocolo, se comienza la preparación de una segunda generación sucesora y con esto el rol del protocolo como documento para proteger la continuidad de la empresa. El protocolo acepta la figura de los pactos de herencia futura, aquellos donde el o los fundadores, dueños puede decidir a quién dejar la empresa, garantizando su continuidad como unidad económica, exigiendo la integridad de la empresa por un plazo de 10 años.

Los beneficios de implementar un protocolo, son diversos y en gran parte no relacionados directamente a cuestiones financieras de la empresa.

A modo de ejemplo y representación, se presenta a continuación una forma en que la aplicación de las cláusulas y capacitación en comunicación permitirían disminuir costos producidos por errores consecuencia de la falta de espacios formales para la comunicación entre los gerentes. En el último año, 2015, se produjeron en promedio por mes tres encargos con errores de un total promedio de once encargos. El costo mensual de esos errores es de \$2625, que en relación al volumen de encargos representa el 0,60%. Una cifra que no parece significativa, sin embargo disminuyendo un mes de costo por errores en la comunicación, se ahorran \$2625 mensuales, el equivalente a casi dos meses de servicios básicos que utiliza la empresa (Anexo 10.11).

En términos de eficiencia, relacionando resultados óptimos frente al total de resultados, la empresa está logrando un 72% de eficiencia promedio mensual. Indicador que, con la implementación de espacios formales de comunicación puede mejorarse y llegar a un 100% de eficiencia.

<p>Costos de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redacción del protocolo \$12500 (Costo incurrido). - Capacitación en delegación y toma de decisiones \$22500. - Costos legales \$25000. <p>Total: \$60000.</p>	<p>Beneficios de implementarla</p> <p>Mejoras en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral. - Comunicación. - Gestión de la información y el conocimiento. - Protección del patrimonio familiar. - Mayor capacidad para obtener inversión externa. - Sucesión planificada = Previsibilidad frente a terceros. - Eficiencia: Disminución de errores en encargos.
---	--

Figura 13, Costos y beneficios implementación protocolo familiar.

8.6 Recomendaciones finales

En relación al aspecto estratégico empresarial, se recomienda, que una vez que la visión y misión estén ya en proceso de ser transmitidas y se vivan en el día a día, se revisen los planes de expansión, particularmente considerando la existencia de las dos UEN actuales. Con los planes de expansión en mente y considerando el punto del protocolo referente a la capacitación y formación de los miembros de la empresa, se sugiere realizar una capacitación en ventas personalizada en base al producto y mercado, por una inversión de \$20400 (Anexo 10.9).

La UEN “Corralón Boutique” debe ser eliminada, para invertir en la estrella, “Muebles e Interiorismo” que tiene potencial para seguir creciendo e invertir en los

interrogantes que formarán la estrategia de diversificación que busca la empresa, para ampliarse en subsectores complementarios de la industria y en los cuales puede generar sinergias e ingresar sin mayores costos.

Como último punto, se recomienda analizar ubicarse en el circuito de diseño informal formado entre las zonas del Cerro de las Rosas y Villa Belgrano, por el potencial del mismo de llegar a personas pertenecientes al nicho de la empresa, que por una cuestión de distancia y ubicación, no se está aprovechando.

8.7 Conclusión final

30 de cada 100 empresas familiares se acercan a la segunda generación, de las cuales solo 15 llegarán a una tercera. Es notable que aun sabiendo esto, las empresas familiares, los fundadores en particular, se nieguen a planificar la sucesión o redactar e implementar un protocolo familiar. Este hecho fue el puntapié para la elección del tema del presente Trabajo Final de Grado.

El protocolo que se redactó y se espera se implemente en la empresa Veta & Diseño, es un producto único y particular para esta empresa y las circunstancias que transita. La implementación del protocolo, tiene beneficios, que exceden su costo y aunque en gran parte exista dificultad para medirlos en términos monetarios, los mismos aumentan el valor intangible de la empresa.

El protocolo es una herramienta de gestión complementaria y también de prevención. Como una vacuna para la gripe, se anticipa a situaciones que pueden o no ocurrir, pero que en caso de hacerlo, se enfrentarán a un sistema organizado y con políticas claras para aplicar y resolver esas cuestiones.

El protocolo brinda orden, a todos los sistemas que componen la empresa, y con ese orden mejor clima laboral, mejores relaciones y mejoras en el trabajo y la productividad. Le da previsibilidad y mayor capacidad para enfrentar el riesgo.

Con esta intención se redactó el protocolo para la empresa Veta & Diseño, para ser un marco de referencia que encuadre el comportamiento de la familia en la empresa, que la prepare para situaciones esperadas e inesperadas y la encamine en la búsqueda de la continuidad.

Las circunstancias actuales en la empresa y las del entorno que la rodea, muestran una situación desafiante en cuanto a posibilidades de superación, crecimiento y mejora, pasos a seguir en el cumplimiento de la nueva visión redactada por la familia empresaria. Circunstancias que dejan asentado el atractivo de la empresa y su continuidad para las generaciones futuras.

Capítulo 9: Bibliografía

9.1 Bibliografía: Libros e informes

- Bazán, R. (2011) Manual de cátedra de empresas de familia. [Versión electrónica].
- Covey, S. R. (2008). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (2ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa. (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. (6ª ed.). [Versión electrónica]. Madrid. Autor.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (2ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (2014). *El Secreto Para Resolver Conflictos en la Empresa Familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall
- Gallo, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar [Versión electrónica] *La Caixa colección de estudios informes* , (12), 7-193.
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollon Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. México: McGraw Hill.
- Gómez, E. (2006). *El liderazgo ético, un desafío de nuestro tiempo*. Barcelona: Gestión 2000
- Kotler, P y Keller, K. (2006) *Dirección de marketing*. (12ª ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. (8ª ed.). México: Prentice Hall.

- Kotler, P y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2000) *Administración: una perspectiva global*. (11ª ed.).México: Mc Graw Hill.
- Lea, J. W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona: Granica .
- Lorange, P. (2006). El dilema del crecimiento en las empresas familiares. En J. Ward (Ed.). *El éxito en los negocios de familia, reflexiones del saber no convencional* (pp. 1-12). Bogotá: Norma.
- Martínez Pedrós, D y Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Masri, V.S. (2011). El protocolo familiar y las pautas para su elaboración. En E. Favier Dubois (Ed.). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución* (pp. 187- 197). Buenos Aires: Ad- Hoc.
- Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la lengua española*. (22ª ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*.(8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica.
- Schwass, J. (2006). Como entender los desafíos del sucesor. En J.Ward (Ed.), *El éxito en las empresas de familia, reflexiones del saber no convencional* (pp.79-98). Bogotá: Norma.

Ward, J. (2006). Estrategia no convencional: el porqué del alto desempeño de las empresas familiares. En J. Ward (Ed.). *El éxito en los negocios de familia, reflexiones del saber no convencional* (pp. 13-34). Bogotá: Norma.

Ward, J. (2006). La constitución familiar: lo que cuenta es el proceso, no el contenido. En J. Ward (Ed.) *El éxito en los negocios de familia, reflexiones del saber no convencional* (pp. 163-186). Bogotá: Norma.

Ward, J. (2006). Planeamiento estratégico: comienza en la familia. En J. Ward (Ed.) *El éxito en los negocios de familia, reflexiones del saber no convencional* (pp. 35-56). Bogotá: Norma.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

9.2 Bibliografía: Sitios Web

Bazán, R. (2014). *Roberto Bazán Consulting*. Recuperado el 14/05/2015 de <http://robertobazan.com.ar/>.

Cabral, A. (18 de enero de 2016). Las 10 medidas económicas que ya realizó Mauricio Macri en Argentina. *La licuadora*. Recuperado de <http://www.lalicuadoratdf.com.ar/2016/01/las-10-medidas-economicas-que-ya-realizo-mauricio-macri-en-argentina/>

Consultora W. (2015). *Pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser “clase media” y porque se frenó la movilidad ascendente*. Recuperado el 03/10/2015 de <http://consultoraw.com.ar/sites/default/files/press/Pir%C3%A1mide%20salarial%20cu%C3%A1nto%20se%20debe%20ganar%20para%20ser%20un%20clase%20media%20y%20por%20qu%C3%A9%20se%20fren%C3%B3%20la%20movilidad%20ascendente.pdf>

- Davis, J. (2014). *Tu empresa familiar*. Recuperado el 10/05/2015 de http://www.tuempresafamiliar.com/?Las_cuatro_%93Leyes_Naturales_de_la_Empresa_Familiar%94_seg%FAAn_John_Davis%3A&page=ampliada&id=384&_s=&_page=consejos_practicos_y_sugerencias
- Dowd-Higgins, C. (2013). *How to play together in the multi-generational sandbox at work*. Recuperado el 04/10/2015 de http://www.huffingtonpost.com/caroline-dowdhiggins/how-to-play-together-in-t_b_2989568.html
- Favier Dubois, E. M. (2014). *Favier Dubois & Spagnolo, abogados y consultores*. Recuperado el 01/08/2015 de <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial/>.
- Fondo Monetario Internacional. (2015). *Boletín World Economic Outlook: Desaceleración del crecimiento en los mercados emergentes, repunte en las economías avanzadas*. Recuperado el 10/09/2015 de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/NEW070915AS.htm>
- Henseler, C. (2014). *A bubble generation: The Millennials, generation X, and historical amnesia*. Recuperado el 04/10/2015 de http://www.huffingtonpost.com/christine-henseler/a-bubble-generation-the-millennials_b_5691564.html
- La gran enciclopedia de economía. (2015). *Know-how*. Recuperado el 02/10/2015 de <http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>
- Ley N° 19.550 Ley de sociedades comerciales. (2015). Recuperado el 02/01/2016 de <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

- Municipalidad de la Ciudad de Córdoba. (2014). *Guía estadística de la Ciudad de Córdoba*. Recuperado de http://www2.cordoba.gov.ar/portal/wp-content/uploads/downloads/2015/01/C%C3%B3rdoba-una-ciudad-en-cifras-2014_opt.pdf
- Rivas, T. (17 de diciembre de 2015). Una por día: Las siete medidas claves de Mauricio Macri en su primera semana como presidente. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1855007-una-por-dia-las-siete-grandes-medidas-de-mauricio-macri-en-su-primera-semana-como-presidente>
- Turello, S. (2013). *¿De qué generación eres: BB, X, Y o Z?* Recuperado el 04/10/2015 de <http://turello.com.ar/de-que-generacion-eres-bb-x-y-o-z/>
- Vanguardia. (08 de enero de 2016). Los avances tecnológicos previstos para 2016. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/mundo/tecnologia/342308-los-avances-tecnologicos-previstos-para-2016>

Capítulo 10: Anexos

10.1 Entrevista a un experto en empresas familiares

Entrevista al experto en empresas familiares Lic. Roberto Bazán- UCC-

Jueves 16 de Julio 2015- Campus Universidad Empresarial Siglo 21

CP: Ahora hay muchas conferencias, cursos, charlas sobre empresas familiares.

¿Pero en la práctica realmente se ve un cambio en las empresas familiares que buscan planificar la sucesión? ¿Se baja a la realidad toda esta teoría?

RB: Yo, creo que toda actividad educativa, vinculada a la temática de la empresa familiar, siempre genera un impacto en la audiencia, siempre. Ahora hay que ver en qué audiencia. Si el impacto no lo genera en la generación, que en ese momento está gestionando las empresas, es poco probable, no digo que imposible, poco probable, que se pueda poner en marcha un proceso de cambio generacional. Lo paradójico es que los que más participan son los jóvenes, porque saben lo que se va a venir. Entonces, si es importante que se hable y realicen actividades, pero no están produciendo el impacto que queremos que tengan, porque no van quienes deberían ir. ¿Por qué no van? No van, porque no quieren escuchar lo que ya saben, y mucho menos quieren escuchar lo que saben delante de sus hijos. Entonces van los hijos, y se dicen “acá debería estar mi papá”, si! pero no lo está! Ahora distinto es cuando la actividad se realiza hacia la familia de la empresa, ahí si logras que participen dos generaciones, pero el tipo de actividad debe ser distinta. Debe ser, no de imputación, sino de reflexión, y no buscar mejores y peores, sino exponer una situación, que puede pasar, si las dos generaciones no ceden para aprender. Si llevás solo a los más jóvenes, salen y dicen “¡viejo hay que cambiar todo!” Y el padre no los va a escuchar.

CP: Se sienten atacados.

RB: Se sienten atacados. Yo tengo una teoría que la he aplicado muchos años, he eliminado, del concepto, de la jerga de la empresa familiar, la palabra retiro. Porque comprobé que la palabra retiro, genera un impacto negativo en los mayores, entonces uso un concepto que se llama “cambio de rol”. Efectivamente lo que propongo es generar un órgano, que puede ser un consejo de mayores, un consejo asesor, que vos lo sacás (al fundador) de la operativa de la empresa, pero no lo alejas de la empresa, no lo viejizas. Yo lo he comprobado, da resultado. Pero ese cambio requiere por lo menos 5 años de planificación, porque hay que entender que a una persona que ha dejado 40 años de su vida para hacer una empresa, no se le pueden decir “¿Che cuando te vas a retirar?” es agresivo, en cambio sí le decís: “tenemos que planificar tu tranquilidad y tu comodidad, para cuando vos decidas cambiar de rol”, lo ven distinto, ven un hecho positivo. No he tenido una negativa ante esto

CP: ¿Nunca?

RB: Nunca, por lo general buscan que coincida el “cambio de rol” con algún momento en sus vidas, generalmente el cumpleaños

CP: Se vuelve necesario, si no piensan, ¿Qué voy a hacer con todo este tiempo?, ¿Ahora qué hago?

RB: Y la otra pregunta que yo les hago, ¿De qué vas a vivir? Me dicen “¿Cómo de que voy a vivir? de todo esto”. No. Si vos no entendés que tenés que armar un concepto de vida que no dependa de todo esto, esto no lo vas a dejar nunca. Entonces, lo que he desarrollado, así como la anticipación de lo obvio, es un concepto que se llama “retribuciones permanentes”, en donde los que ocupan un nuevo rol, porque ya se ha producido formalmente un relevo generacional, perciben de parte de la empresa un monto determinado que es impostergable y que se hace por contrato.

CP: ¿Cómo si fueran utilidades?

RB: Como una renta vitalicia, pero no son utilidades. Si le querés dar un nombre, sería como la equidad por haber hecho una empresa, en vez de haber sido empleado del estado. Si no lo pueden pagar deben responder con sus bienes personales los nuevos socios.

CP: y todo esto formalizado en un contrato.

RB: Si. Y cuando no pueden pagar, que vendan la camioneta o el departamento. ¿Qué se logra con esto? Despertar lo que no hacen los empresarios familiares, que es el emprendedorismo en la generación que viene.

CP: Que es lo que caracterizaba a la generación fundadora, se genera un compromiso.

RB: Y los pone en un rol muy especial en el caso de la 2da generación respecto a los fundadores. La 2da generación se convierte en la administradora de lo logrado y en la administradora de los mejores logros para la que viene y así sucesivamente, ya no son herederos, son administradores.

CP: Están creando más valor.

RB: Porque cada vez van a ser más.

CP: Según lo que hablamos recién la 2da generación siempre va a ser la que trate de traer el tema de la sucesión y el protocolo a la empresa.

RB: La generación más joven, es la que más incita a este tema, la que más acceso a internet tiene y porque le preocupa el futuro. En el sector agropecuario, por ejemplo, hay tantos casos. Por no anticipar lo obvio todos quedaron pobres. A los más jóvenes esto les preocupa terriblemente. ¿Cuándo veo un aumento en el interés de las empresas? cuando hay situaciones más críticas en el país, en la economía. En épocas de bienestar no se planifica el cambio generacional, en épocas de duda o de crisis se empieza a trabajar, porque es una cuestión protectiva.

CP: ¿Para hacer un protocolo, las empresas tienen qué tener alguna característica especial o cumplir un requisito en cuanto a tamaño, edad, actividad?

RB: No, no en general, si en algunas cuestiones particulares. No importa cuántas generaciones sean, si importan las edades.

CP: De cada generación.

RB: Si, ¿Cuándo puedes trabajar en un protocolo familiar? cuando hay dos generaciones de mayores por lo menos.

CP: Se daría ese momento crítico cuando los fundadores están en los 50 y los hijos entre los 22- 25. ¿No importa el tamaño?

RB: Claro, no importa el rubro, no importa el tamaño, ni los empleados, es familiar. Es interesante esto que planteas, ahora ¿Cómo definimos a una empresa para catalogarla como familiar? Puede que ningún miembro de la familia trabaje en la empresa, pero lo que deben tener es el control de la gestión, a través de los órganos de gobierno y obviamente el control de la sociedad.

CP: Cuando se hace el protocolo ¿Cuánto tiempo lleva?, ¿Depende de la complejidad de la empresa?

RB: Mira, yo estaba completamente convencido de que un protocolo se hacía entre 3 y 6 meses y caí en la cuenta de que puede durar entre 3 meses y 2 años.

CP: Mucho más.

RB: Mucho más y ¿A qué se debe esto? , este es mi análisis, nosotros cuando diseñamos, yo diseñe el PESA, que es la metodología de consultoría, lo hice más pensando en lo que pedía el Banco Interamericano, que era rapidez, en vez de calidad de resultados, por eso ponía 3 a 6 meses. Si tengo que ser sincero, si llegas a 6 meses es un milagro. Te diría entre 6 meses y 1 año. También he escuchado de protocolos

express y posiblemente les dará resultado en el protocolo, lo que no le dará resultado, será en la aplicación del protocolo

CP: ¿Por qué?

RB: Porque está hecho a velocidad del consultor no a necesidad del que lo necesita, ¿Qué es lo que se hace?, arman un índice y van a resolver los temas. Los temas del índice, no son los temas de la empresa.

CP: ¿En Latinoamérica, es dónde más empresas familiares hay?

RB: En el mundo. El promedio en el mundo, que no existe este dato, pero no está en menos del 80%, Latinoamérica debe estar 86% y Argentina 82%. Si separas por sectores en el agropecuario hace 30 años el 98% eran familiares, hoy deben ser el 45%.

CP: ¿Por qué disminuyó tanto?

RB: Porque se han ido comprado grandes extensiones de tierra como inversión.

CP: Menos manos.

RB: Ese es un motivo, el otro es que es un buen negocio comprar los juicios sucesorios de un campo. El comerciante es el sector más complejo para que entienda este proceso (planificación de la sucesión), porque el comerciante tiene una perspectiva distinta a la del industrial y a la del productor agropecuario.

CP: ¿En qué sentido?

RB: El largo plazo para el industrial es un escenario de vida, para el productor agropecuario el largo plazo es un escenario de vida, para el comerciante la inmediatez es el escenario de vida. Yo he intentado, reconozco que una vez me pasó, trabajando con una empresa familiar comercial grande, decir hasta acá llegué, por qué no podía con su inmediatez.

CP: No tienen visión a futuro.

RB: No tienen visión a futuro, el comerciante tiene, lo que se dice habitualmente tome y traiga.

CP: Básicamente, es ese pensamiento de no me ocupo ahora y que se ocupen los que vienen después.

RB: Y cuando se ocupen esos, los hijos, se van a ocupar de un tema que no les compete, que no saben cuál es, porque en realidad al tema lo tendrían que haber solucionado los padres.

CP: Eso también tiene el tema del protocolo y la consultoría, ¿no? de que la empresa y la familia tienen que estar dispuestas a abrirse y hablar de cosas que no hablarían habitualmente.

RB: Totalmente, es como el casamiento, si no están todos de acuerdo en casarse, es mejor esperar a que estén todos de acuerdo. Y acá tenés una pregunta, ¿Es el protocolo la única herramienta? y no. No hay un protocolo, tenés uno de continuidad o transcendencia, uno de separación, uno de escisión, uno de reducción. Me ha tocado trabajar en alguno donde un socio dice que no quiere ser más socio, trabajar en el proceso de separación.

CP: Depende de la situación de cada empresa.

RB: Por eso somos pocos, porque los consultores insisten con hacer el protocolo familiar pensando en la continuidad de la empresa y las empresas no siempre quieren la continuidad.

CP: ¿Qué otros productos hay?

RB: La planificación patrimonial, para que los bienes, los tangibles, no sean causa de la separación familiar, la planificación de la sucesión. Hay algunos que no quieren protocolo, quieren un plan para preparar la sucesión en los próximos 5 años y eso tiene su complejidad, tenés que trabajar en una visión a 5 años y pensar en cuales

pueden ser los candidatos. Ver con un especialista habilidades, capacidades, talentos, motivaciones y eso te da, generalmente, una necesidad de aprendizaje, algo que desarrollar, entonces durante 5 años tienen un programa que seguir, a veces de formación, una maestría, a veces de entrenamiento. Ahora yo no lo decido, en 5 años ellos mismos, consejo de familia, evalúan los logros y de ahí surge por lógica, cae de maduro, por eso nada es para mañana, todo requiere años.

CP: ¿Cuál es la mejor forma de entrenar a la generación que reemplazará a la actual?

RB: Una buena pregunta, yo creo que hay un camino lineal. Lo primero es despertar en los menores lo que es la propiedad emocional, el cariño, el valor, el afecto, eso se hace desde la mesa de la casa, el solo hecho de no hablar mal de la empresa y de los socios ya es bueno. A partir de ahí, cuando están protocolizadas, cuando tenés un consejo de familia y una de las acciones del consejo de familia es hacer una asamblea familiar, que es un evento social, empezar a involucrar a los chicos desde esa asamblea familiar, desde los 8 años, pero no para escuchar al abuelo hablar de la empresa, sino que existe una especie de juegos didácticos, para que se relacionen y conozcan a los primos hermanos, primos lejanos. Lo que yo recomiendo es que hagan una práctica de aprendizaje laboral de los 16 a los 18 años

CP: ¿En la empresa, como un pasantía?

RB: No, una práctica, la diferencia es que la práctica se hace en épocas de vacaciones y no puede ser por más de 4hs por día y no deben hacerlo los 5 días de la semana, porque están de vacaciones. Ahora no debe ser una cuestión de ir a la empresa, sino que, el consejo de familia o el área de recursos humanos determinen que tienen que hacer, que sepan que van a tener 2 o 3 tareas. El dar vueltas también los hace reconocer. Después de los 18 años ya entran en la universidad, cuando entran a la

universidad los primeros dos años que no hagan prácticas, y a partir del 3er año que sigan haciendo prácticas más exigentes. Es preferible que antes de trabajar en la empresa, trabajen afuera, aunque sea en otro rubro, porque los padres lo que no sabemos es enseñar la jerarquía laboral, y la confundimos con la jerarquía paternal y la usamos con nuestros hijos, no nos damos cuenta.

CP: ¿Cómo explica la paradoja de los fundadores, que por un lado quieren la continuidad de la empresa, y por el otro tienen dificultad para delegar en la próxima generación?

RB: Lo explico desde la lógica de la psicología de la persona, a medida que nos ponemos más grandes, nos convertimos en más conservadores por obligación, porque nos queda menos tiempo para recuperar lo que perdemos en una mala acción. Mientras sos joven te queda mucho más tiempo para salir de un fracaso, un tropiezo, son solo un aprendizaje, eso muestra la discordia. Pero el origen de la discordia es que no se lo dicen, los jóvenes dicen “ah viejo, ya te pusiste viejo no vas a cambiar” los viejos dicen “ya vas a tener mi edad y vas a entender por qué lo hago”, pero no dicen la verdad, funcionan muy bien cuando se integran para aprender a decidir y a conversar. No sabemos conversar. Las conversaciones son la forma de generar entendimiento sobre las diferencias de las generaciones, si vos empezás una conversación asumiendo que ya te van a decir no, la conversación la vas a arrancar diciendo “espero que no hagamos como siempre”.

CP: Ya vamos con ideas de antes.

RB: Arrancamos con preconceptos.

CP: Volviendo al tema del protocolo, ¿Qué elemento considera que debe incluir para que sea exitoso?

RB: Para que sea exitoso, tiene que ser aplicable. Un protocolo sin aplicación es un buen negocio para el consultor y un fracaso para la familia. Los protocolos deben ser implementados y para eso se crea el consejo de familia. Yo considero que el consultor, no debe alejarse hasta que no se hayan realizado por lo menos dos reuniones del consejo de familia, ahí uno puede decir que está instalado el protocolo.

CP: ¿Y qué tiene que contener?

RB: Más que contenido, tiene que haber cohesión entre las generaciones, las que participan, dos o tres, en que, lo que buscan es la mejor condición para la familia, para la empresa o empresas, para el blindaje del patrimonio y para la propiedad de la sociedad en manos de la familia, eternamente. La propiedad accionaria queda en el poder de la familia. Lo que importa es la sangre, por eso es tan interesante lo que son los genogramas. Es el análisis de la historia genealógica de una familia, es muy interesante. Toma cada generación, sus miembros, sus nombres, lugar de nacimiento, características, que hacían, y así se va a entendiendo muchos, algunos de los comportamientos de las generaciones.

CP: Entonces, ¿Cómo se puede hacer para cambiar la opinión del fundador?

RB: Con fundamentos, fundamentando. ¿Qué es lo que los mayores no aceptamos?, que nos hagan propuestas y que no se puedan sostener con dos ¿Por qué?

.CP: ¿Alguna vez le pasó, trabajar con una empresa en un protocolo y que no lo implementasen después? ¿Qué se haya firmado y guardado?

RB: Si, pasa. No implementar es no hacer que se cumpla lo que se planificó, en términos de reuniones de consejo, de reunión de gobierno, asamblea familiar, ahora cuando hay problemas acuden al protocolo. El protocolo no es desconocido, lo que hacen es no aplicarlo y la aplicación tiene riqueza, no es que sea desconocido, cuando hay diferencias se recurre a él. No conozco, en todos estos años, gente o socios

familiares que hayan iniciado juicios desconociendo el protocolo. El protocolo no te supera la ley.

CP: Y ahora el nuevo Código Civil lo incluye.

RB: Es la primera vez que aparece el término protocolo familiar en la ley. Lo toma como un contrato válido.

CP: Contrato asociativo.

RB: Eso le da algo que no tenía el protocolo viejo, que no tenía validez ante terceros. El hecho de que aparezca como herramienta contractual asociativa le otorga validez ante terceros no participantes. La ley nos ha beneficiado mucho en ese sentido, pero somos pocos (consultores), creo que hay tener pasión por el tema y conseguir clientes lleva muchos años, hay que difundir más la temática en el país.

10.2 Entrevista a empresa familiar

Datos de la empresa:

Nombre: AHC Mayorista

Año de fundación: 1986

Actividad: Empresa mayorista dedicada a la comercialización de artículos de Librería, Juguetería; Regalería, Bazar, Blanco y Lencería.

Generación al mando: 1ra generación - Fundadora

Generaciones trabajando en la actualidad: 1ra y 2da generación.

1. ¿Qué fue lo que llevó a la empresa a empezar el proceso de planificación de la sucesión y creación del protocolo?

AHC: El ingreso de la hija menor del matrimonio fundador, Kassandra Coronel puso en evidencia la necesidad de protocolizar las relaciones laborales de los miembros

de la familia ya que no se encontraban definidos criterios para la incorporación de nuevos miembros de la familia a la actividad laboral, no se encuentran determinadas retribuciones ni roles que cada uno debía desempeñar.

2. ¿De quién (generación) fue la idea de empezar el proceso? ¿Cómo lo tomó el resto de la empresa y la familia?

AHC: La idea fue de las hijas de los fundadores, La familia al principio no entendía la importancia de la protocolización hasta que se interiorizaron en el tema.

3. ¿Decidieron recurrir a un consultor externo o trataron de trabajarlo internamente? ¿Quién?

AHC: Lo trabajamos internamente, Kassandra Coronel hizo un modelo de protocolo para su trabajo final de grado, y luego se concretó con la ayuda de un contador y un escribano.

4. ¿Quiénes participaron en el proceso? (Familiares, empleados, accionistas, otros)

AHC: Solo participaron del proceso los familiares.

5. ¿Qué factor fue clave para llegar al resultado obtenido?

AHC: Fue clave las reuniones entre los miembros de la familia para tener consenso en los temas tratados en el protocolo.

6. ¿De qué manera se tomaron las decisiones, sobre el proceso y el contenido del protocolo?

AHC: Se tomó como base un modelo de protocolo y los miembros de la familia en diversas reuniones fueron ajustando los puntos teniendo en cuenta la situación de la empresa y la de la familia.

7. ¿Cuánto tiempo llevó el proceso?

AHC: El proceso llevó alrededor de un año.

8. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la firma del documento y su implementación?

AHC: 4 meses. En la actualidad quedan algunas cuestiones por implementar.

9. ¿Fue difícil para la familia empresaria y para la empresa en general la implementación del protocolo y sus políticas? ¿Significó algún cambio estructural en términos de cultura y de cómo se hacen las cosas?

AHC: Fue difícil, ya que se planteó la reestructuración de las áreas de la empresa, para que cada miembro tenga bien definidos los roles que debía desarrollar. Pero en grandes rasgos se pudieron implementar todas las mejoras.

10. ¿Cómo controlan su implementación y cumplimiento?

AHC: El consejo de familia, compuesto por los fundadores es el encargado de velar por el cumplimiento del protocolo

11. ¿Observa un beneficio o mejora en la empresa o en la familia desde que se realizó el P.S.A y el protocolo? ¿En qué sentido?

AHC: Totalmente, la empresa se encuentra mucho más organizada, los tiempos de trabajo más optimizados por la realización de diferentes tareas para cada miembro de la familia. Sin duda, es un gran avance en la empresa la implementación del protocolo.

12. ¿Hay algo que hubiese cambiado o hubiese realizado de diferente manera tanto en el proceso como en el protocolo?

AHC: No, no hubiese cambiado nada.

13. ¿Cuáles considera fueron los principales costos y beneficios?

AHC: No hubo demasiados costos, si para la creación de la SRL y las consultas a el contador y escribano. Beneficios, como dije anteriormente muchos, en cuanto a armonía del núcleo familiar y optimización del trabajo.

10.3 Entrevista a los fundadores de la empresa familiar

Entrevistada: Úrsula Castellanos, socia co-fundadora de Veta & Diseño

Trabaja en la empresa: Si.

Años en la empresa: Desde su fundación, 20 años.

Actividades que realiza: Compras y ventas.

1. ¿Cuál fue su intención al fundar la empresa?

U.C: La intención fue sobrevivir ante la situación económica, buscando un nicho comercial que respondía a una demanda creada por esa misma crisis en el país, productos reciclados, empezamos con venta de madera de autopartistas, aberturas de demolición, entre otros.

2. Como co-fundador ¿qué cualidad buscó transmitir desde la familia a la empresa?

U.C: Que se podía hacer cualquier trabajo que tocara con ganas y empuje. “Querer lo que uno hace” Buscar las oportunidades porque estoy convencida de que siempre existen. No bajar los brazos, Definir un objetivo y tomar fuerza para lograrlo. Que una caída es una experiencia muy valiosa y un trampolín para seguir en carrera. Con todos estos, una termina haciendo aquello que quiere.

3. Defina y describa cuál es su rol en la familia y en la empresa familiar y que actividades realiza. Rol: es el papel o función que desempeña una persona o grupo en algún ámbito.

U.C: En la familia madre/esposa. En la empresa gerente de compras y ventas.

4. ¿Qué aporta usted hoy a la empresa?

U.C: Experiencia en compras, atención y asesoramiento al público, seguridad, relaciones de confianza con los proveedores.

5. ¿Qué tipo de líder cree que es?

U.C: Soy el líder que trabaja al lado del empleado, comparto el trabajo. Doy el ejemplo trabajando a la par, demuestro con la acción más que con las palabras.

6. A continuación se presentan diferentes temas, algunos comunes a las empresas en general otros específicos de las familiares. Se pide, ordenarlos por prioridad (del 1 al 7) considerando cuales son para usted los más críticos en la empresa familiar en términos de supervivencia y trascendencia. Describir como se dan esos temas en la actualidad y como cree que deberían ser tratados. ¿Es un tema que está definido? ¿Le parece que se puede mejorar? ¿Está de acuerdo con esa definición o mecanismo?

A- Visión, misión y valores de la empresa.

B- Roles de los familiares en la empresa.

C- Toma de decisión.

D- Conflictos y mecanismos de solución.

E- Objetivos a corto y largo plazo.

F- Profesionalización de la empresa.

G- Vocación de trascendencia de la familia en la empresa.

UC:

1. Misión, visión y valores de la empresa: La visión la conoce el fundador, no está formalizada o puesta por escrito.

2. Toma de decisión: Es centralizada, todo pasa por el socio fundador. Los tiempos se alargan, por esta razón. Lo ideal sería que cada área pudiera tomar las decisiones, que haya reuniones semanales.

3. Conflictos y mecanismos de solución: Los conflictos que hay son los de la diaria, que se resuelven a medida que aparecen. Otros más importantes el tema de

planear para el futuro. El (fundador) retiene la información, controla las finanzas y por eso tiene el control en las decisiones finales.

4. Roles de familiares en la empresa: Hasta cierto punto está definido qué rol ocupa cada uno y las actividades que realiza, pero se puede mejorar este aspecto, haciéndolo más específico, escribiéndolo.

5. Objetivos a corto y largo plazo: Actualmente estar preparados para cuando mejore la situación del mercado en general y salir bien parados.

6. Profesionalización de la empresa: Tenemos profesionales, pero en algún momento va a ser necesario incorporar más y de áreas diversas.

7. Vocación de trascendencia de la empresa en la familia: Quiero que la empresa continúe en la familia.

7. Realice un FODA de la empresa, desde el rol que desempeña en ella.

Un FODA, incluye las fortalezas y debilidades de la empresa, hacen referencia a aspectos internos. Y las oportunidades y amenazas, refieren a aspectos externos.

Fortalezas: Somos familiar, lo que transmite confianza, local propio, profesionales del rubro, ganas de sucesión, estructura chica lo que nos permite tener costos más bajos y que la toma de decisión sea rápida, contacto directo con el cliente, 20 años de trayectoria, producto ha ido evolucionando, flexibilidad de diseño y ante las crisis, atento al mercado y las tendencias.

Oportunidades: Posibilidades de crecimientos y expansión, incursión de nuevos productos y mercados, todavía hay gente que no nos conoce, comercio *online*, agiliza mucho la comunicación para la compra y venta.

Debilidades: Cansancio generacional, falta de estímulo, concentración en el rol del CEO.

Amenazas: Economía, no poder crecer en el contexto económico actual, no hay oportunidades de crédito.

8. ¿Cuáles son los planes estratégicos de la empresa?

U.C: Hasta hace un tiempo los concentraba el fundador, actualmente los trabajamos juntos, básicamente se dirigen a la expansión y el crecimiento de la empresa.

9. ¿Considera que hay algún conflicto en la empresa que debe ser solucionado en la brevedad? ¿Cuál?

U.C: La comunicación interna, la delegación de tareas, concentración de la información sobre la situación de la empresa en una sola persona.

10. Como empresa familiar es inevitable el trabajo en equipo, ¿Cree que en la empresa se da el trabajo en equipo? ¿Existe un ambiente propicio para el mismo? ¿Por qué?

U.C: Si, el trabajo en equipo se da, pero faltaría mejorarlo. Delegando tareas, y comunicando.

11. ¿Estaría dispuesto a la incorporación de personal profesional ajeno a la familia?

U.C: Dependiendo del crecimiento de la empresa, estaría dispuesta a hacerlo, pero habría que determinar puestos y actividades específicas.

12. Desde su rol en la empresa, que describió en el primer punto, ¿Cómo visualiza a la empresa en cinco años? ¿En diez años?

U.C: La visualizo profesionalizada. Con variedad de productos, una línea de estandarizados pero de diseño y calidad. Nuevos negocios relacionados a la arquitectura, construcción, inmobiliarios. .

13. ¿Cómo se visualiza usted en relación a la empresa en cinco años? ¿En diez años? ¿Cuál es su rol? ¿Quién está al mando?

U.C: En los próximos cinco seguiré como ahora, En diez me imagino con locales consolidados, repartiendo conocimiento y experiencia, atendiendo a clientes, pero más por hobby, representando a la empresa, haciendo relaciones públicas, mando compartido.

14. ¿Cuáles considera deben ser las condiciones que debe cumplir un miembro de la familia para ingresar a la empresa familiar?

U.C: Depende si existe una vacante, tener capacidad de desarrollo y crecimiento. No quiero un empleado chato.

15. ¿Sabe quién será su sucesor?

U.C: Mis hijos si quieren.

16. ¿Está dispuesto a planificar la sucesión ahora?

U.C: Ahora es temprano, pero creo que es importante, saber que existe esa necesidad.

17. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro para la empresa, para la familia y para usted?

U.C: Que cada hijo desarrolle sus potencialidades en el área que más se adapte a sus gustos. Seguir en ventas y capacitándome. Que la empresa, siga creciendo, poder compartir esos logros con la gente.

18. ¿Cuáles, considera, son las cosas que la empresa familiar debe cambiar, modificar o mantener tanto como empresa como familia para lograr las mismas?

U.C: Desarrollar un plan de continuidad entre los miembros, no solo el fundador, mejorar la comunicación interna y seguir capacitándonos y mantener el cariño a la empresa.

Observaciones

A continuación puede realizar observaciones sobre algún aspecto de la empresa familiar que considere importante o sobre el cual quiera expresarse.

U.C: Se debe mejorar la información interna, centralizada en uno de los socios. Comunicar mejor la visión y los objetivos.

10.4 Entrevista a los fundadores de la empresa familiar

Entrevistado: Andrés Piñero, socio co-fundador de Veta & Diseño

Profesión: Arquitecto

Trabaja en la empresa: Si

Años en la empresa: Desde su fundación, 20 años.

Actividades que realiza: Gestión general de la empresa, arquitectura y diseño, ventas.

1. ¿Cuál fue su intención al fundar la empresa?

A.P: La intención fue generar un emprendimiento propio que apuntara a un nicho de mercado no explotado. Que tuviera posibilidades de crecimiento profesional y económico y atenuará los ciclos de altibajos de la profesión y excesiva competencia.

2. Cómo co-fundador ¿qué cualidad buscó transmitir desde la familia a la empresa?

A.P: Trabajo, seriedad, responsabilidad, creatividad, perseverancia y buen trato.

3. Defina y describa cuál es su rol en la familia y en la empresa familiar y que actividades realiza. Rol: es el papel o función que desempeña una persona o grupo en algún ámbito.

A.P: En la empresa, CEO, director general, arquitecto. En la familia, padre.

4. ¿Qué aporta usted hoy a la empresa?

A.P: Visión global, diseño, programación y control, ventas.

5. ¿Qué tipo de líder cree que es?

A.P: Creativo, flexible, tolerante, responsable.

6. A continuación se presentan diferentes temas, algunos comunes a las empresas en general otros específicos de las familiares. Se pide, ordenarlos por prioridad (del 1 al 7) considerando cuales son para usted los más críticos en la empresa familiar en términos de supervivencia y trascendencia. Describir como se dan esos temas en la actualidad y como cree que deberían ser tratados. ¿Es un tema que está definido? ¿Le parece que se puede mejorar? ¿Está de acuerdo con esa definición o mecanismo?

A.P:

1. Objetivos a corto y largo plazo.
2. Visión, misión y valores de la empresa.
3. Roles de la familia en la empresa.
4. Vocación de trascendencia de la familia en la empresa.
5. Toma de decisión.
6. Profesionalización de la empresa.
7. Conflictos y mecanismos de solución.

En general tenemos que desarrollar los temas de gestión, proceso de transición y la estrategia 2016/18 que ya está en proceso.

7. Realice un FODA de la empresa, desde el rol que desempeña en ella.

Un FODA, incluye las fortalezas Y debilidades de la empresa, hacen referencia a aspectos internos. Y las oportunidades y amenazas, refieren a aspectos externos.

A.P: Fortalezas: Atención personalizada, diseño, flexibilidad, buen equipo de recursos humanos, voluntad de crecimiento.

Oportunidades: Crecimiento, nuevos negocios, escalamiento, involucramiento de la 2da generación.

Debilidades: Capital limitado para nuevas inversiones.

Amenazas: Costos fiscales, competencia, inestabilidad de los mercados.

8. ¿Cuáles son los planes estratégicos de la empresa?

A.P: Principalmente en los próximos dos años crecer y expandirse. Para eso hay que superar el estancamiento actual del mercado, preservando recursos humanos capacitados, apoyarse en buenas estrategias de marketing y continuar diferenciándonos con el producto y la atención. El objetivo es llegar a la apertura de nuevo local, incorporar nuevas líneas de productos, en las que estamos trabajando y desarrollo de nuevas unidades de negocios complementarios.

9. ¿Considera que hay algún conflicto en la empresa que debe ser solucionado en la brevedad? ¿Cuál?

A.P: No.

10. Como empresa familiar es inevitable el trabajo en equipo, ¿Cree que en la empresa se da el trabajo en equipo? ¿Existe un ambiente propicio para el mismo? ¿Por qué?

A.P: Con la profesionalización de la 2da generación se va dando la incorporación material con interés por tareas en equipo, como proceso de transición. Existe un buen ambiente de diálogo para desarrollar esta nueva etapa. Si existe un buen ambiente por el traslado del buen clima familiar a la empresa y el interés y cariño demostrado por la 2da generación.

11. ¿Estaría dispuesto a la incorporación de personal profesional ajeno a la familia?

A.P: Si cuando la escala del proyecto lo exija, siendo que con los profesionales existentes trabajamos bien. La próxima incorporación seria en cargos de ventas y técnicos operativos.

12. Desde su rol en la empresa, que describió en el primer punto, ¿Cómo visualiza a la empresa en cinco años? ¿En diez años?

A.P: La veo habiendo dado un salto cuali-cuantitativo, con mucha energía y trabajo y compartiendo trabajo y logros con familia y amigos. Con tres unidades estratégicas de negocio: Interiorismo y Arquitectura, Inmuebles – Casas, Muebles.

13. ¿Cómo se visualiza usted en relación a la empresa en cinco años? ¿En diez años? ¿Cuál es su rol? ¿Quién está al mando?

A.P: Con más libertad y trabajando los grandes temas, buscando nuevos negocios, supervisando no la diaria, sino todos los procesos.

14. ¿Cuáles considera deben ser las condiciones que debe cumplir un miembro de la familia para ingresar a la empresa familiar?

A.P: Título universitario, experiencia externa y vocación.

15. ¿Tiene en mente o sabe quién será su sucesor?

A.P: Úrsula y mis hijos.

16. ¿Está dispuesto a planificar la sucesión ahora?

A.P: Si

17. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro para la empresa, para la familia y para usted?

A.P: Para la empresa crecer en todos los aspectos, escala, calidad, beneficio/rentabilidad.

18. ¿Cuáles, considera, son las cosas que la empresa familiar debe cambiar, modificar o mantener tanto como empresa como familia para lograr las mismas?

A.P: Debemos mantener el interés y compromiso para desarrollar la empresa y los proyectos personales de cada uno. Mejorar la delegación de tareas y responsabilidades. Estudiar la posibilidad de hacer un protocolo.

10.5 Entrevista a los miembros de la familia que trabajan en la empresa

Entrevistada: Catalina Piñero – 2da generación.

Trabaja en la empresa: Si

Años en la empresa: 7 años

Actividades que realiza: Ventas y Marketing

Profesión: Estudiante Lic. Administración de Empresas.

1. Defina y describa cuál es su rol en la familia y en la empresa familiar y que actividades realiza. Rol: es el papel o función que desempeña una persona o grupo en algún ámbito.

C.P: En la familia soy la hija mayor. En la empresa, realizo varias tareas, algunas a las que me dedico yo exclusivamente y otras que son compartidas. Exclusivamente, me encargo del marketing, manejo de redes sociales, pagina web, sponsoreo de eventos y publicidad en diferentes medios. Comparto con otros las tareas de asesoramiento y ventas al cliente, relaciones con proveedores.

2. ¿Qué aporta usted hoy a la empresa?

C.P: Hoy apporto una visión joven y más “digital”, que apunta a posicionar a la empresa y sus productos en las redes de forma de atraer a un público más joven, a la vez de actualizar la marca y adaptarla a las nuevas tendencias, la compra y el contacto online con clientes

3. A continuación se presentan diferentes temas, algunos comunes a las empresas en general otros específicos de las familiares. Se pide, ordenarlos por prioridad (del 1 al 7) considerando cuales son para usted los más críticos en la empresa familiar en términos de supervivencia y trascendencia. Describir como se dan esos temas en la actualidad y como cree que deberían ser tratados. ¿Es un tema que está definido? ¿Le parece que se puede mejorar? ¿Está de acuerdo con esa definición o mecanismo?

- A- Visión, misión y valores de la empresa
- B- Roles de los familiares en la empresa.
- C- Toma de decisión.
- D- Conflictos y mecanismos de solución.
- E- Objetivos a corto y largo plazo.
- F- Profesionalización de la empresa.
- G- Vocación de trascendencia de la familia en la empresa.

C.P:

1. Vocación de trascendencia de la familia en la empresa. Creo que existe, la idea o intención de la trascendencia de la empresa y de la familia en la empresa, sin embargo no es un tema que se haya tratado específicamente.

2. Visión, misión y valores de la empresa. Son aspectos, que considero están implícitos. Los fundadores, los conocen y tienen presente en sus mentes, no así el resto de la empresa. Creo que visión y misión deberían escribirse y formalizarse entre todos los miembros, tanto de la familia, como los empleados, aunque sea los de mayor antigüedad.

3. Roles de los familiares en la empresa. Mientras que los puestos y roles en el nivel operativo están diseñados en detalle, en el caso de los familiares no es así. Es

necesario una descripción y establecimiento de roles, desde la división de tareas, hasta los requisitos con los que debe cumplir cada uno e incluso horarios y sueldos.

4. Toma de decisión. Se da la toma de decisiones centralizada, en particular en cabeza del fundador. Creo que después de 20 años, es necesario establecer mecanismos de toma de decisión, que permitan cierto grado de delegación y autonomía.

5. Conflictos y mecanismos de solución. Creo que el conflicto más importante en la actualidad de la empresa, es que la planificación la conoce solo el fundador. Con respecto a situaciones conflictivas del día a día, se dan sobre todo, por el no escuchar o suponer, son cuestiones evitables que se pueden prevenir.

6. Objetivos a corto y largo plazo. Creo que hay que formalizarlos, cada uno conoce implícitamente que debe hacer y que se espera de su trabajo, pero formalizarlos puede ayudar a que se cumplan y se desarrolle un espíritu proactivo y emprendedor.

7. Profesionalización de la empresa. Si la trascendencia de la empresa es un objetivo y la visión, creo que en algún punto se hará necesaria la incorporación de profesionales a la empresa, ya sean miembros o no de la familia. En los últimos años, solo ha ingresado personal operativo, no así un nivel medio que haga de nexo entre la gerencia y el nivel operativo y desligue a la misma de tareas y decisiones rutinarias que quitan tiempo al, por ejemplo, diseño de nuevos productos o atención de grandes clientes.

4. Realice un FODA de la empresa, desde el rol que desempeña en ella.

Un FODA, incluye las fortalezas y debilidades de la empresa, hacen referencia a aspectos internos. Y las oportunidades y amenazas, refieren a aspectos externos.

C.P: Fortalezas: Local propio buena ubicación, 20 años en el rubro, clientela, empresa familiar, 2da generación en la empresa, producto personalizado, profesionales del rubro, calidad del producto, asesoramiento integral a clientes, dos UEN con

mercados y productos diferentes bien posicionados, marca registrada, relaciones largas con proveedores lo que permite financiación, tercerización de parte de la producción

Oportunidades: Tercerización de la producción, diseño y producción con materiales diferentes a la madera y los tradicionales, nuevo gobierno: oportunidades de crédito, apertura de nuevos locales, exportación, *ecommerce*, desarrollo de UEN relacionadas al diseño: expansión y crecimiento.

Debilidades: Personal reducido, capacidad productiva limitada por ende plazos de entrega extensos, presupuesto limitado para acciones de marketing, concentración de la información y *know-how* en el fundador, toma de decisión centralizada, falta de descripción de puestos, visión, misión y planes en la mente de los fundadores, empresa familiar, cansancio de los fundadores, comunicación interna informal, pérdida de tiempo por malentendidos, poca tolerancia al riesgo por parte de la generación fundadora.

Amenazas: Cierre de las importaciones: escasez de insumos, Inflación: Aumento generalizado de precios, Inundaciones: Escasez de madera, principal materia prima, presión fiscal, costo de personal.

5. Como empresa familiar es inevitable el trabajo en equipo, ¿Cree que en la empresa se da el trabajo en equipo? ¿Existe un ambiente propicio para el mismo? ¿Por qué? Si cree que el trabajo en equipo es necesario ¿Cuáles cree serían las mejores formas de llevarlo a cabo?

C.P: Me parece que el trabajo en equipo se da entre los fundadores, ya que trabajan y pueden tomar decisiones sin necesidad de consultar con los otros miembros de la empresa. Con mi hermana, siendo que ella está en el área arquitectura y diseño y yo en marketing, trabajamos en equipo, para el diseño de publicidades, graficas, y también en atención y asesoramiento de clientes.

6. Desde su rol en la empresa, que describió en el primer punto, ¿Cómo visualiza a la empresa en cinco años? ¿En diez años?

C.P: Si se da que todos buscamos la trascendencia de la empresa en el futuro, en 5 años la veo más profesionalizada, con una UEN dedicada a la arquitectura tanto comercial como de construcción de viviendas y expandiéndose en Córdoba y Bs. As y también con la incorporación del *e-commerce*. En 10 años la veo profesionalizada, con la segunda generación al mando y los fundadores formando un consejo asesor además de ser embajadores de la marca, me gustaría tener presencia en otros países, como Uruguay y también exportar productos y diseño.

7. ¿Cómo se visualiza usted en relación a la empresa en cinco años? ¿En diez años? ¿Sigue teniendo el mismo rol? ¿Realiza las mismas actividades? ¿Pertenece a la empresa?

C.P: En 5 años me gustaría haber trabajado en otra empresa del rubro o no, de la que pueda obtener experiencia y conocimientos para aplicar en la empresa, me gustaría estar encargada del área de ventas, marketing o recursos humanos. En 10 años me imagino dirigiendo la empresa con mi hermana, con un equipo profesional, con varias UEN, que apunten a distintos mercados y con distintos productos pero todas relacionadas al diseño.

8. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro para la empresa, para la familia y para usted?

C.P: Para el futuro tanto de la empresa como de la familia espero crecimiento y expansión. Espero que la empresa se pueda profesionalizar e ir adaptando a los cambios y tendencias del mercado, como lo viene haciendo en los últimos 20 años. Espero que el interés de la familia en la empresa, persista en las generaciones sucesivas, y que la unión familiar permanezca. Que sea una empresa que permita a cada uno de los que

estén y participen, desarrollar su potencial y capacidades, que no se pierda la fuerza y el emprendedorismo. Profesionalmente espero poder capacitarme en otras empresas, para volver a la empresa con nuevos conocimientos y perspectivas que me permitan contribuir con un valor agregado.

9. ¿Cuáles considera son las cosas que la empresa familiar debe cambiar, modificar o mantener tanto como empresa como familia para lograr las mismas?

C.P: Principalmente, se deben formalizar cuestiones como visión, misión y valores, que todos sepan el porqué de las cosas y que se busca lograr con ellas. Planificar a largo plazo teniendo en cuenta los intereses de todos no solo de los fundadores, hablar el tema de la profesionalización y el ingreso de personas ajenas a la familia a la empresa, y el tema de la sucesión, que implica también la delegación por parte del fundador de cuestiones que solo realiza él, como también el compartir información con el resto de la empresa.

10.6 Entrevista a los miembros de la familia que trabajan en la empresa

Entrevistada: Rocío Piñero – 2da generación.

Trabaja en la empresa: Si

Años en la empresa: 5 años

Actividades que realiza: Diseño y arquitectura.

Profesión: Arquitecta.

1. Defina y describa cuál es su rol en la familia y en la empresa familiar y que actividades realiza. Rol: es el papel o función que desempeña una persona o grupo en algún ámbito.

R.P: En la empresa dibujante, en menor medida diseñar y atender al público, trato de tener ideas frescas e innovadoras, no solo en relación al diseño. En la familia, soy la hija del medio, trato de romper esquemas y hacer cosas diferentes, aunque algunas veces mis padres no estén de acuerdo.

2. ¿Qué aporta usted hoy a la empresa?

R.P: Juventud, frescura.

3. A continuación se presentan diferentes temas, algunos comunes a las empresas en general otros específicos de las familiares. Se pide, ordenarlos por prioridad (del 1 al 7) considerando cuales son para usted los más críticos en la empresa familiar en términos de supervivencia y trascendencia. Describir como se dan esos temas en la actualidad y como cree que deberían ser tratados. ¿Es un tema que está definido? ¿Le parece que se puede mejorar? ¿Está de acuerdo con esa definición o mecanismo?

A- Visión, misión y valores de la empresa

B- Roles de los familiares en la empresa.

C- Toma de decisión.

D- Conflictos y mecanismos de solución.

E- Objetivos a corto y largo plazo.

F- Profesionalización de la empresa.

G- Vocación de trascendencia de la familia en la empresa.

R.P:

1. La toma de decisión, está dada en una sola persona. Lo cual genera conflictos porque no delega y toda, cualquier cosa, por insignificante que sea, tiene que pasar por él. Esto, para mí, genera bronca y frustración en los demás.

2. Visión, misión y valores, no están identificados los valores, o tal vez si, de forma evidente visión y misión tampoco, no se conocen muy bien los objetivos, o están medio en el aire.

3. Objetivo a corto y largo plazo, yo no los conozco, hay suposiciones sobre ellos pero no están explicitados.

4. Profesionalización de la empresa, tratamos de capacitarnos todos, en las áreas afines a cada uno.

5. Conflictos y mecanismos de resolución, los conflictos llevan a peleas y el CEO es quien determina la solución.

6. Roles de la familia en la empresa, cada uno tiene un rol diferente en la empresa. Sería bueno que ellos (los fundadores) nos capacitaran para tener más responsabilidades en algunas cosas para que ellos puedan desligarse y delegar.

7. Vocación de trascendencia de la familia en la empresa, hoy en día mi objetivo es primero superarme a mí misma, aprender cosas diferentes. Necesito ver otras cosas, conocer más. Siento que si me quedo hoy en la empresa no voy a aprender tanto. Pero en el futuro si me veo trabajando o creando un área de arquitectura dentro de la empresa.

4. Realice un FODA de la empresa, desde el rol que desempeña en ella.

Un FODA, incluye las fortalezas y debilidades de la empresa, hacen referencia a aspectos internos. Y las oportunidades y amenazas, refieren a aspectos externos.

R.P: Fortalezas: Muebles de madera maciza, buen gusto, buen trato con el cliente, búsqueda de soluciones para el cliente, se piensa primero en el cliente y después en el beneficio de la empresa, asesoramiento integral, profundidad en las propuestas, buen equipo de trabajo.

Oportunidades: Desarrollar buenos productos de diseño y calidad a precios accesibles.

Debilidades: Clima laboral, toma de decisión centralizada, tiempo ocioso, negativa de la dirección a incorporar mandos medios.

Amenazas: Competencia constante, ahora son todos decoradores, crisis económica.

5. Como empresa familiar es inevitable el trabajo en equipo, ¿Cree que en la empresa se da el trabajo en equipo? ¿Existe un ambiente propicio para el mismo? ¿Por qué? Si cree que el trabajo en equipo es necesario ¿Cuáles cree serían las mejores formas de llevarlo a cabo?

R.P: Creo que se da en parte. En mi área de arquitectura, considero no se trabaja en equipo, ya que el jefe centraliza todo, solo imparte directivas pero controla exhaustivamente.

6. Desde su rol en la empresa, que describió en el primer punto, ¿Cómo visualiza a la empresa en cinco años? ¿En diez años?

R.P: En 5 años, no creo que mucho haya cambiado, en 10 años nos veo a mi hermana y a mí, trabajando juntas, nuestros padres más desligados de la empresa. Nuevas líneas de negocios, más equipos de personas trabajando juntas.

7. ¿Cómo se visualiza usted en relación a la empresa en cinco años? ¿En diez? ¿Sigue teniendo el mismo rol? ¿Realiza las mismas actividades? ¿Pertenece a la empresa?

R.P: En 5 años trabajando en otra empresa o independientemente. En 10 años me veo dirigiendo la empresa con mi hermana, una empresa más grande y profesional.

8. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro para la empresa, para la familia y para usted?

R.P: Como empresa, espero más crecimiento y expansión, más locales, negocios diversificados. Como familia, unidos. Personalmente, estar haciendo lo que me gusta, interiorismo, arquitectura, construcción de casas.

9. ¿Cuáles considera son las cosas que la empresa familiar debe cambiar, modificar o mantener tanto como empresa como familia para lograr las mismas?

R.P: Para lograr esto, deberíamos mantener el buen trato y relaciones con los clientes que es algo que nos diferencia. Ampliar la gama de productos para llegar a otros mercados.

10.7 Entrevista a miembros de la familia que no trabajan en la empresa

Entrevistado: Ignacio Piñero.

Trabaja en la empresa: No en la actualidad.

Cuantos años trabajó en la empresa: 5 años, hasta febrero de 2015.

Profesión: Estudiante de Contabilidad.

1. ¿Qué rol desempeña en la familia?

I.P: Soy el hijo menor.

2. ¿Cuál es su postura en relación a la empresa familiar?

I.P: En la actualidad no estoy trabajando en la empresa. Lo hice unos años mientras veía que estudiar. Fue mi primera experiencia laboral, dónde aprendí a tener contacto con los clientes, con los empleados. Aprendí mucho de asesoramiento al cliente, entender las necesidades. Me fui, porque me salió una buena oportunidad, pero aunque ahora no trabaje ahí, le tengo mucho cariño a la empresa. Y valoro mucho lo que crearon mis padres.

3. En el futuro, ¿le gustaría desempeñarse profesionalmente en la empresa familiar?

I.P: Por ahora no, tal vez en el futuro ya recibido y después de haber hecho mi propia carrera como contador. Si me aceptan.

4. Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué posición? ¿Qué actividades o funciones le gustaría realizar?

I.P: Me gustaría desempeñarme en el área contable o como gerente general.

5. ¿Cuáles son sus expectativas a largo plazo en relación a la empresa familiar?

I.P: Creo que a largo plazo puede crecer mucho, ya está consolidada en el mercado y todavía tiene potencial para crecer más.

6. Desde su rol, como miembro de la familia que no trabaja en la empresa familiar, ¿cómo describiría a la misma?

I.P: Creo que es una empresa dinámica, ahora que mis hermanas trabajan hay más cosas nuevas, se está implementando todo lo que es online para buscar clientes más jóvenes, eso me parece muy bueno. Se usa más tecnología para los diseños y las propuestas eso también atrae más. Veo que evoluciona pero no pierde la esencia de ser familiar y poner al cliente y al servicio que se le brinda por encima de todo.

7. Desde esta postura, ¿observa algún tipo de conflicto, ya sea a nivel empresarial o familiar con influencia en el negocio, ya sea actual o potencial?

I.P: A nivel empresarial, creo que la empresa o por lo menos mis padres, tienen claro a donde van. Lo que veo conflictivo es el entorno, es muy difícil planificar o seguir un plan diseñado de antemano cuando hay tanta inestabilidad. A nivel familiar, me parece que lo más importante es ver que van a hacer si mis hermanas quieren irse a trabajar a otras empresas o empezar sus propios emprendimientos. Las cosas que

manejan dependen mucho de ellas y son una gran apoyo ya que no hay mandos medios, eso lo tienen que solucionar, me parece.

8. Si es así, ¿cómo cree que se puede solucionar el mismo?

I.P: Para empezar, sentarse a hablar. Mi padre no quiere ver el asunto, así que hay que empezar por ahí.

9. Con respecto a la continuidad de la empresa, ¿considera que está planificada o se relaciona con los objetivos a largo plazo? ¿Qué considera hay que planificar o mejorar en ese aspecto?

I.P: Creo que mis padres quieren la continuidad de la empresa, estoy seguro. Mis hermanas también, pero están entre querer seguir en la empresa o ver si hacen algo por si solas o en otro lado. Es ese dilema que creo deben tener todos los que están en esta situación, por un lado honrar el trabajo de los padres y por el otro pensar que si te quedas te perdés otras oportunidades. Para mí se tienen que sentar los cuatro a planear eso, porque es lo que más va a influir en la empresa.

10.8 Entrevista asesor legal

Entrevista a la Ab. María de los Ángeles Rodríguez Crespo - Estudio Caballero, Rodríguez de la Puente & Laguinge

Las empresas familiares, suelen surgir como emprendimientos de una persona o matrimonio. Generalmente, en esta etapa de arranque el énfasis de la empresa está puesto en lograr la supervivencia del negocio como fuente de sustento familiar. Pocas son las empresas que, en esta instancia, piensan o tienen en mente el marco legal al que conviene adherirse para la protección del patrimonio.

A continuación se presentan una serie de preguntas, con el fin de obtener su opinión experta, acerca de cuál es la forma más conveniente y beneficiosa en que se puede consolidar jurídicamente una empresa familiar que busca la continuidad.

1. Partiendo de una empresa familiar, fundada por un matrimonio, después de 20 años funcionando como empresa unipersonal. ¿Cuáles considera son los pros y contras de esta figura jurídica?

A.R: Sucede que –si bien no puede desconocerse la mayor simpleza y los menores costos que un régimen informal conlleva, todo el sistema societario apunta a la protección tanto de los socios como de los terceros que con la empresa contraten. A los fines de acceder a esta protección legalmente prevista, los socios, por su parte, deben cumplir con los requerimientos legales para la constitución de una sociedad, típica o no.

En lo que a la empresa unipersonal respecta, ella no constituye un tipo social válido (hoy son tenidas en cuenta sólo si conforman una sociedad anónima), razón por la cual los socios que la integren, no gozan de protección legal. Ello significa que, de existir insolvencia patrimonial en la empresa- los acreedores de la sociedad podrán atacar el patrimonio personal de los socios. Así, el riesgo que pueda asumirse comercialmente, es también, e inexorablemente, un riesgo personal.

2. Con la aparición de una segunda generación y la posterior incorporación de la misma a la empresa, aumenta la complejidad y los intereses en el patrimonio. Siendo empresa unipersonal, ¿cuál considera usted, sería el próximo paso a seguir jurídicamente a nivel patrimonial, teniendo en cuenta que la empresa busca la continuidad?

A.R: Otro de los grandes beneficios que conlleva la constitución formal de una sociedad, radica en que ella facilita y ordena los procedimientos inherentes a su

dirección y administración por encima de la mayor o menor complejidad que ello pueda acarrear.

En el caso planteado, vemos cómo una sociedad informal aumenta el número de sus socios, lo que torna más complejo su funcionamiento y pone en riesgo la eficiencia empresarial, que puede verse afectada por desavenencias y conflictos internos. Así las cosas, estimo pertinente la formalización de la estructura societaria, con una mayor o menor complejidad dependiendo del capital y el número de socios involucrado; este proceso puede llevarse a cabo ya sea con la simple celebración de un contrato social –regido por la cuarta sección del primer capítulo de la ley 19.550- o con la adopción de alguno de los tipos societarios clásicos.

3. El nuevo Código Civil y Comercial incorpora cambios en cuanto a las sociedades entre cónyuges ¿Qué alternativas existen? ¿Cuál recomienda para este caso?

A.R: El nuevo artículo 27 de la ley 19.550 permite a los cónyuges integrar cualquier tipo de sociedades, ya sean típicas o no. La elección del tipo social dependerá –como ya se ha dicho- de la complejidad que revista la estructura societaria, de la cantidad de socios, del capital invertido y del modo en que se desarrolla la actividad, ya sea personalista o no. Estimo que para la empresa planteada en el caso –tratándose de un establecimiento familiar y hasta tanto la entidad crezca en tamaño y complejidad- es suficiente la sola celebración de un contrato social que cumpla con los requerimientos estipulados en la sección segunda del capítulo primero de la ley 19.550.

4. Siguiendo su recomendación, ¿en qué consistiría el proceso de adhesión a este nuevo tipo societario?

A.R: En rigor de verdad mi propuesta no consiste en la adopción de un tipo social sino simplemente en la formalización societaria a través de la constitución de una persona jurídica no típica. Ello obedece a que considero que esta es una manera de dar

respaldo –y quizás también claridad- al modo en que la empresa usualmente funciona, sin romper –no obstante- con prácticas ya instaladas que quizás sean sanas para el desenvolvimiento de ese establecimiento en particular.

Vale decir; estimo que la adopción de un tipo societario clásico implicaría costos muy altos y conllevaría una serie de cambios que –tratándose de una empresa familiar- no serían necesariamente convenientes.

El costo de la celebración de un contrato societario como el que propongo, dependerá del modo en que decidan hacerlo: puede celebrarse ya sea por instrumento público o privado, siendo el primero más seguro aunque también más caro que el segundo. Una vez celebrado el contrato, la sociedad puede funcionar normalmente sin necesidad de transitar por una instancia administrativa que requiera el pago de tasa u otras erogaciones.

5. ¿Conoce cuáles serían los costos del mismo, incluyendo honorarios?

A.R: En materia de costos -previendo que el contrato se celebre por escritura pública y que se recurra a un asesor legal y técnico- estimo un gasto de aproximadamente cinco mil pesos por la escritura, y veinte mil por el asesoramiento legal.

6. El nuevo Código Civil y Comercial, incorpora por primera vez, el protocolo familiar como contrato asociativo, relacionado a los pactos de herencia futura, ¿cuál es su opinión al respecto?

A.R: Es una modalidad más del contrato societario que –en tanto se respete la porción legítima de cada heredero forzoso y contenga todos los requisitos legalmente exigidos- tiene completa validez, tanto para la constitución de una persona jurídica como para los acuerdos sucesorios.

10.9 Presupuestos recomendaciones

Presupuesto consultora Gfe Desarrollos Comerciales, el presupuesto consta de dos etapas. La primera de capacitación y coaching, destinada a mejorar la comunicación interna, la toma de decisión y la delegación. La segunda es una capacitación en ventas y relación con los clientes.

PRESUPUESTO DE TIEMPOS Y COSTOS				Gfe DESARROLLOS COMERCIALES
CLIENTE : VETA & DISEÑO				
ETAPA 1				
	Actividades	horas	\$/hora Cliente	Precio Cliente
Formación Ejecutiva en Gestión Comercial	Adaptacion de material	10	\$ 450,00	\$ 4.500,00
	Capacitación y entrenamiento en Toma de decisiones (2 jornadas)	8	\$ 750,00	\$ 6.000,00
	Capacitación y entrenamiento en Orientación a Resultados (2 jornadas)	8	\$ 750,00	\$ 6.000,00
	Capacitación y entrenamiento en Comunicación Corporativa (2 jornadas)	8	\$ 750,00	\$ 6.000,00
		24		\$ 22.500,00
ETAPA 2				
Formación Ejecutiva en ventas	Adaptacion de material	12	\$ 450,00	\$ 5.400,00
	Capacitación y entrenamiento en Prospección estratégica y activa	4	\$ 750,00	\$ 3.000,00
	Capacitación y entrenamiento en Abordaje y acercamiento	4	\$ 750,00	\$ 3.000,00
	Capacitación y entrenamiento argumentación persuasiva	4	\$ 750,00	\$ 3.000,00
	Capacitación y entrenamiento manejo de objeciones y cierre de ventas	4	\$ 750,00	\$ 3.000,00
	Capacitación y entrenamiento en gestion de la cartera de clientes	4	\$ 750,00	\$ 3.000,00
		20		\$ 20.400,00
La capacitación prevee un maximo de 15 personas capacitandose en un mismo espacio y tiempo - No incluye costos de salón, ni material, ni viáticos fuera de Cba Capital.				
Importante: el cálculo de las horas es estimativos y queda sujeto a modificaciones por acuerdo de las partes				
Fecha del Presupuesto: 25/01/2015 - Validez: 10 días corrido				
El costo de inversión se cobra a 0, 30, 60 y 90 días				
El costo de inversión no incluye IVA				
El presupuesto no incluye viáticos				

Figura 14, Presupuesto consultora GFE

10.10 Indicadores protocolo familiar.

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos:

Indicador	
Clima	Ambiente de trabajo
	Su nivel de motivación para realizar su trabajo.
	Relaciones con los demás integrantes.
	Separación del ámbito empresarial del familiar.
Comunicación	Calidad de la comunicación entre los miembros de la empresa.
	Espacios formales para la comunicación y el intercambio de ideas e información.
	Oportunidades para la exposición de ideas, sugerencias.
	Flexibilidad en la toma de decisión.
Conocimiento	Nivel de identificación con la visión, misión y valores.
	Conocimiento general de la empresa.
	Conocimiento de sus tareas, responsabilidades y obligaciones.
	Satisfacción con las oportunidades profesionales que presenta la empresa.
	Accesibilidad de la información ante casos inesperados de sucesión anticipada.

Figura 15, Encuesta de clima laboral, comunicación y gestión del conocimiento.

	A	U	C	R
Ambiente de trabajo	4	4	3	2
Su nivel de motivación para realizar su trabajo.	4	4	3	3
Relaciones con los demás integrantes.	4	4	4	3
Separación del ámbito empresarial del familiar.	3	2	2	1
Calidad de la comunicación entre los miembros de la empresa.	3	3	4	3
Espacios formales para la comunicación y el intercambio de ideas e información.	2	2	1	1
Oportunidades para la exposición de ideas, sugerencias.	4	3	2	2
Flexibilidad en la toma de decisión.	3	2	2	3
Nivel de identificación con la visión, misión y valores.	5	3	3	3
Conocimiento general de la empresa.	5	4	3	3
Conocimiento de sus tareas, responsabilidades y obligaciones.	5	4	4	4
Satisfacción con las oportunidades profesionales que presenta la empresa.	5	4	4	3
Accesibilidad de la información ante casos inesperados de sucesión anticipada.	5	3	2	2

Figura 16, Resultados encuesta a miembros de la familia empresaria.

La escala de puntuación para cada uno de los tres aspectos evaluados es:

Pésimo [1 al 4]

Malo [5 al 8]

Regular [9 al 12]

Bueno [13 al 16]

Muy bueno [17 al 20]

Resultados encuesta a familiares en la empresa:

Clima: 13, 25 Bueno

Comunicación: 10, 50 Regular

Conocimiento: 17, 25 Muy Bueno.

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos:

Indicador	
Clima	Ambiente de trabajo en general.
	Su nivel de motivación para realizar su trabajo.
	Relación con sus pares.
	Relación con su superior/es.
Comunicación	Calidad de la comunicación entre los miembros de la empresa.
	Espacios formales para la comunicación y el intercambio de ideas e información.
	Oportunidades para la exposición de ideas, sugerencias.
	Flexibilidad en la toma de decisión.
Conocimiento	Nivel de identificación con la visión, misión y valores.
	Conocimiento general de la empresa.
	Conocimiento de sus tareas, responsabilidades y obligaciones.
	Satisfacción con las oportunidades laborales que presenta la empresa.

Figura 17, Encuesta empleados operarios de la empresa

	E1	E2	E3	E4
Ambiente de trabajo	4	4	4	5
Su nivel de motivación para realizar su trabajo.	4	4	3	4
Relación con sus pares.	5	5	5	5
Relación con su superior/es.	4	5	3	4
Calidad de la comunicación entre los miembros de la empresa.	4	5	3	4
Espacios formales para la comunicación y el intercambio de ideas e información.	4	4	3	3
Oportunidades para la exposición de ideas, sugerencias.	5	5	3	3
Flexibilidad en la toma de decisión.	4	5	3	2
Nivel de identificación con la visión, misión y valores.	2	4	2	2
Conocimiento general de la empresa.	3	3	2	2
Conocimiento de sus tareas, responsabilidades y obligaciones.	5	5	4	4
Satisfacción con las oportunidades laborales que presenta la empresa.	4	5	4	4

Figura 18, Resultado encuesta empleados operarios

Resultados de la encuesta a empleados:

Clima: 17 Muy Bueno.

Comunicación: 15 Bueno

Conocimiento: 13, 17 Bueno

10.11 Información sobre encargos y errores por mala comunicación

Año	2014	2015
Cantidad promedio mensual encargos	9	11
Valor de cantidad promedio mensual de encargos	\$315000	\$440000
Promedio errores por mes en encargos	2	3
Valor promedio mensual del error	\$700	\$875
Valor total de los errores promedio mensuales	\$1400	\$2625
Valor promedio anual de encargos	\$3118500	\$4840000
Valor de los errores promedio anual	\$15400	\$28875
Porcentaje de errores sobre valor encargos mensual	0, 49%	0, 60%

Figura 19, Influencia de la comunicación informal en la eficiencia

Servicios mensuales de la empresa 2016:

Agua: \$150

Electricidad: \$500

Internet: \$290

Teléfono: \$500

Total: \$1440

Eficiencia en encargos = Encargos sin errores / Total de encargos

Eficiencia 2014: 7/9: 77%

Eficiencia 2015: 8/11: 72%

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

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo 21 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 visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la institución:

Autor- tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Piñero Castellanos, Catalina
DNI <i>(del autor- tesista)</i>	34.909.981
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	catalinapiniero@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>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).</i>	

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 <i>(Marcar SI/NO)¹</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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

Lugar y fecha: Córdoba, Febrero 2016.

Firma autor- tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaria/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 Secretaria/Departamento de Posgrado

¹ 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.