

Título: LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SU PROFESIONALIZACIÓN.

Las empresas familiares y su profesionalización.

Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares.

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación de la carrera de Contador Público

Autor: Romero Dayana Lourdes

CPB02005

Tutor: Ortiz Bergia, Fernando.

Córdoba, Argentina.

2017

Agradecimiento

Para hoy poder estar en este lugar conté con el apoyo incondicional de mis padres Julio y Liliana y de mi hermano Nahuel que siempre confiaron en mí y me acompañaron, gracias.

Quiero agradecerle a mi nona Nené y a mi tío Cristian de los cuales siempre recibí una llamada antes y después de cada rendida en todos estos años para saber cómo me había ido.

Gracias Julieta por ser esa bella compañera y amiga que me dio esta carrera, con la que realice todos los trabajos que eran en grupo y de la que obtuve la seguridad que necesitaba cuando no la tenía.

También quería agradecer al resto de mi familia y amigos que siempre estuvieron presentes dándome su apoyo.

Quiero agradecerle especialmente a la profesora Pilar Maure que me encamino con la TFG cuando no sabía cómo seguir y mi tutor Fernando Ortiz Bergia que me acompañó en todo el proceso de desarrollo y que sin sus correcciones hoy este trabajo no estaría completo.

Y finalmente le quería agradecer a las familias Barrera, Pavón y Jalil que me abrieron las puertas de sus empresas brindándome la información que yo requería para completar mi trabajo.

Gracias.

Resumen

Las empresas familiares representan entre el 65 al 90% del conjunto total de las empresas. En Argentina se ha determinado que 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera (Maure P. I., 2011).

La no continuidad de las empresas familiares con el paso del tiempo se puede ocasionar por diversos factores, entre ellos la falta de profesionalidad que existe dentro de ellas al momento de manejarse.

Existen indicadores (ya sea financieros o de gestión) para las empresas pero no para empresas familiares específicamente. Como las empresas familiares y no familiares no comparten estructuras similares de composición y ni cuentan con el mismo parámetro de éxito, no puede realizarse una aplicación análoga de los indicadores de empresas no familiares a empresas familiares.

Este trabajo final de grado busca desarrollar indicadores para determinar el grado de profesionalidad dentro de empresas familiares que puedan ser utilizados en todo el universo de estudio, independientemente del rubro y de las características de los integrantes o su historia y por medio de ellas determinar la posibilidad de continuidad de la empresa familiar, luego, de que se retire la actual generación que lleva el mando de la empresa.

Para el desarrollo de estos indicadores se utilizará la información que brindada por las empresas familiares Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL.

Abstract

Family businesses represent from 65% to 90% of the total amount of businesses. In Argentina, seven out of ten family companies disappear over the first generation, and only one of this ten companies reaches the third generation (Maure P. I., 2011).

This situation is possible due to many reasons, one of them is the lack of professionalism within their managers and the CEO.

However, there are some indicators (financial or management) for companies in general, but they do not apply to family businesses. As family companies and regular companies are not built the same way and their success is not measured with the same parameters, therefore, there is no opportunity to apply the regular company's indicators to family businesses.

This final assignment tries to develop the right indicators to determine the degree of professionalism within family companies which can be used in the field, independently of the area, the characteristics of the members or its history. Through these indicators, we expect to determine the possibility of continuity of the family company, after the new generation starts leading the business.

For the development of the indicators, it has been used information given by actual family companies such as Los Delfines Soto SA, succession of Alberto Pavón (Ariel furniture) and Tanus Jalil and sons SRL.

Índice

Capítulo 1. Introducción	8
Capítulo 2. Objetivo general y objetivos específicos.....	10
Capítulo 3. Marco teórico	11
Empresas familiares	11
Profesionalización.....	18
El protocolo.....	22
Órganos de gobierno	25
Toma de decisiones.....	33
Proceso de toma de decisiones.....	34
Clima organizacional	35
Conflictos de empresas familiares	36
Indicadores.....	46
Capítulo 4. Marco metodológico	53
Capítulo 5. Análisis de datos o etapa diagnóstica.....	57
Los Delfines Soto SA.....	62
Análisis F.O.D.A.....	71
Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles).....	73
Análisis F.O.D.A.....	82
Tanus Jalil e Hijos SRL	84
Análisis F.O.D.A.....	92
Comparación de las tres empresas familiares.	94
Capítulo 6. Desarrollo de la propuesta de aplicación.	102
Los Delfines Soto S.A.....	107
Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles)	111
Tanus Jalil e Hijos SRL	114
Capítulo 7. Bibliografía	120

Capítulo 8. Anexos.....	122
Anexo1: Modelos de entrevistas	122
Entrevista 1	122
Entrevista 2	122
Entrevista 3	123
Entrevista 4	124
Anexo 2: Modelo del cuestionario para Los Delfines Soto S.A.	126
Anexo 3: Modelo de análisis F.O.D.A.....	127
Anexo 4: Modelo de guía autodiagnóstica.....	130
Anexo5: Entrevista Los Delfines Soto S.A.....	133
Conocimiento general de la empresa	133
Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.....	135
Variables que inciden en la profesionalización.....	138
Manejo de los conflictos	140
Anexo 6: Resumen de las encuestas a Los Delfines Soto S.A.....	144
Anexo 7: Autodiagnóstico Los Delfines Soto S.A.....	145
Anexo 8: Análisis F.O.D.A. Los Delfines Soto S.A.	147
Anexo 9: Entrevistas Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).....	149
Conocimiento general de la empresa	149
Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.....	150
Variables que inciden en la profesionalización.....	152
Manejo de los conflictos	154
Anexo 10: Autodiagnóstico Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	157
Anexo11: Análisis F.O.D.A. Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).....	160
Anexo 12: Entrevistas Tanus Jalil e hijos SRL.....	164
Conocimiento general de la empresa.	164
Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.....	164
Variables que inciden en la profesionalización.....	166
Manejo de los conflictos.	169
Anexo 13: Autodiagnóstico Tanus Jalil e hijos SRL.	172
Anexo 14: Análisis F.O.D.A. Tanus Jalil e hijos SRL.....	174
Anexo 15: Problemas que pudieran surgir en una empresa familiar.....	177

Anexo 16: Cuestiones a considerar por las empresas familiares.	178
Anexo 17: Condiciones objetivas para la elaboración de un protocolo.	181

Índice de figuras.

Figura 1 Modelo de tres círculos de la empresa familiar.	12
Figura 2 Modelo de los cinco círculos.	16
Figura 3 Modelo evolutivo tridimensional.....	17
Figura 4 Fases de la profesionalización..	19
Figura 5 Órganos de gobierno.....	26
Figura 6 Los órganos de gobierno de cada subsistema de la empresa familiar.	29
Figura 7 Escalera virtuoso de la empresa familiar.	30
Figura 8 Logotipo de Los Delfines Soto SA.....	62
Figura 9 Organigrama de Los Delfines Soto S.A.	63
Figura 10 Modelo de tres círculos de la empresa familiar.	64
Figura 11 Genosociograma de Los Delfines Soto SA.	65
Figura 12 Cuestiones a resolver Los Delfines Soto S.A..	70
Figura 13. Logotipo Alberto Pavón (Ariel Muebles).....	73
Figura 14 Organigrama de Alberto Pavón (Ariel Muebles).	74
Figura 15 Genosociograma de Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles)..	76
Figura 16 Cuestiones a resolver Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).....	82
Figura 17 Logotipo de Tanus Jalil e Hijos SRL.....	84
Figura 18 Organigrama de Tanus Jalil e Hijos SRL. Jalil.	86
Figura 19 Genosociograma de Tanus Jalil e Hijos SRL.	87
Figura 20 Cuestiones a resolver Tanus Jalil e Hijos SRL.....	92

Índice de cuadros.

Cuadro 1 Comparación entra la empresa familiar y a la amateur.....	22
Cuadro 2 Órganos de gobierno.	33
Cuadro 3 Estructura del trabajo.....	54
Cuadro 4 Análisis F.O.D.A. de las empresas familiares.....	61
Cuadro 5 Cuestiones críticas de Los Delfines Soto S.A..	68
Cuadro 6 Cuestiones importantes de Los Delfines Soto S.A.....	69
Cuadro 7 Cuestiones intrascendentes a resolver de Los Delfines Soto S.A.	70
Cuadro 8 Cuestiones críticas de la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	78
Cuadro 9 Cuestiones importantes de la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	80
Cuadro 10 Cuestiones intrascendentes de la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	81
Cuadro 11 Cuestiones críticas de Tanus Jalil e Hijos SRL.....	89
Cuadro 12 Cuestiones importantes de Tanus Jalil e Hijos SRL.....	90
Cuadro 13 Cuestiones intrascendentes de Tanus Jalil e Hijos SRL.....	91
Cuadro 14 Comparación de las empresas.	100
Cuadro 15 Indicador 1.....	102
Cuadro 16 Indicador 2.....	103
Cuadro 17 Indicador 3.....	103
Cuadro 18 Indicador 4.....	104
Cuadro 19 Indicador 5.....	104

Cuadro 20 Indicador 6.....	105
Cuadro 21 Indicador 7.....	106
Cuadro 22 Indicador 8.....	106
Cuadro 23 Aplicación de indicadores en Los Delfines Soto SA.	109
Cuadro 24 Aplicación de indicadores en Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	113
Cuadro 25 Aplicación de indicadores en Tanus Jalil e Hijos SRL.	116
Cuadro 26 Modelo de análisis F.O.D.A.....	129
Cuadro 27: Modelo de guía autodiagnóstica.....	132
Cuadro 28 Resumen de las encuestas a Los Delfines Soto S.A.....	144
Cuadro 29 Autodiagnóstico Los Delfines Soto S.A.....	146
Cuadro 30 Análisis F.O.D.A. Los Delfines Soto S.A.	148
Cuadro 31 Autodiagnóstico Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	159
Cuadro 32 Análisis F.O.D.A. Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).....	163
Cuadro 33 Autodiagnóstico Tanus Jalil e hijos SRL.	173
Cuadro 34 Análisis F.O.D.A. Tanus Jalil e hijos SRL. a.	176
Cuadro 35 Problemas que pudieran surgir en una empresa familiar..	177
Cuadro 36 Condiciones objetivas para la elaboración de un protocolo.	181

Las empresas familiares y su profesionalización.

Capítulo 1. Introducción

Las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares no solo por la composición de ellas, sino también por el parámetro de éxito con el que cuentan. Las primeras buscan la rentabilidad y la armonía familiar en cambio las empresas no familiares sólo persiguen la rentabilidad.

En la Argentina según estadísticas de un informe brindado por la Universidad Nacional de la Matanza (2009) un 80% del total de las empresas que existen en el país son o fueron empresas familiares. Estas empresas están muy ligadas a la vida económica y social de las personas, debido a que generan un importante PBI¹ y ofrecen múltiples de puestos de trabajo.

Las empresas familiares son conocidas por no tener continuidad con el paso del tiempo, se ha determinado que en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera (Maure P. I., 2011). El motivo de la no continuación de las empresas se da por diferentes causas, entre ellas la falta de un sucesor competente o por dificultades y conflictos familiares, que son inconvenientes puramente de dichas empresas, también la no continuidad se puede dar por dificultades que no estén relacionadas al vínculo entre la familia y la empresa. (Ward, 2006)

La carencia de profesionalidad con la que se desempeña una vez producida la sucesión es otro causal de muerte de las empresas familiares, este trabajo final de grado se propone desarrollar indicadores que permitan medir el grado de profesionalización de las empresas Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e

¹PBI: Producto bruto interno.

Hijos SRL para determinar la posibilidad de continuidad de las empresas familiares luego de que se retire la generación que está en la dirección de la empresa.

Si bien las tres empresas antes mencionadas tienen una estructura similar, ya que están integradas por diferentes generaciones de la familia, desarrollan diferentes rubros de la actividad comercial: Los Delfines Soto SA es un supermercado ubicado en la ciudad de Villa de Soto, departamento Cruz del Eje; Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Mueble) está ubicada en la ciudad de Córdoba Capital y se dedica a la comercialización de muebles y Tanus Jalil e Hijos SRL ubicada en el mercado de Abasto de la ciudad de Córdoba Capital se dedica a la venta al por mayor de frutas, legumbres y cereales secos y en conserva.

Con el sistema de seguimiento de indicadores podemos determinar el grado de profesionalismo con el que cuenta la empresa y a partir de ella determinar la probabilidad de continuidad de la misma. Esta herramienta permite que se obtenga información sobre las principales áreas de interés sirviendo para procesar y alimentar los indicadores que determinaran la profesionalidad con la que se trabaja en la misma como también para diagnosticar si existe un plan de sucesión que cuente con el profesionalismo que se merece tener para manejar una empresa de estas características cuando se realice el traspaso generacional.

Capítulo 2. Objetivo general y objetivos específicos.

El *objetivo general* que este trabajo se propone es: desarrollar indicadores que permitan medir el grado de profesionalismo de las empresas Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL y que sirvan como elementos de indicios para determinar su posible continuidad, luego de que se retire la actual generación que está al mando de la empresa.

Los *objetivos específicos* del presente trabajo son:

1. Conocer las empresas familiares Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL y los profesionales que existen en cada una de ellas, para determinar si con el paso de las generaciones ha aumentado el nivel de profesionalización dentro de ellas.
2. Determinar las variables que inciden en la profesionalización dentro de las empresas familiares Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL.
3. Determinar las cuestiones de mayor criticidad en las empresas Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL, para conocer como los mismos pueden afectar la continuidad de las mismas.
4. Comparación de los indicadores entre Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL y determinar su posible continuidad a futuro, luego que la actual generación se retire de la empresa.

Capítulo 3. Marco teórico

Empresas familiares

“La mayoría de las compañías nacen con una idea, un compromiso personal y una inversión de emprendedores y de sus parientes” (Kelvin Gersick, 1997, pág. 2). Las empresas familiares nacen con el sueño de un miembro de la familia o de un grupo de personas que pertenecen a la misma familia, que buscan los medios para hacer que la empresa sea rentable y perdurable en el tiempo.

Según el profesor Niethardt Ernesto, define a estas empresas como aquellas en que la producción o control está en las manos de uno o varios grupos de familias (2012, pág. 8).

Una definición muy similar a la de Niethardt, la tiene Belausteguigoitia Rius, Imanol, en la que la expone como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suele referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas” (2004, pág. 21).

Y un tercer punto de vista que vemos es la de Ward John que en su libro determina que:

A las empresas familiares las suelen asociar con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero que en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (2006, pág. 19).

Por lo tanto se podría llegar a definir a una empresa familiar como aquella en la que debe haber una interacción entre dos o más miembros de una familia. Cuando se habla de control no implica necesariamente que la familia tenga una mayoría accionaria, sino se refiere al manejo de la empresa.

En las empresas existen diferentes grupos que interactúan entre sí, los miembros de cada grupo tienen rasgos o características similares que lo permiten formar parte del mismo.

El autor Santiago Dodero (2010) determina que en las empresas familiares coexisten tres grupos de personas interrelacionadas, cada una con una cultura, social y de personalidad distinta, de estos tres grupos encontramos ocho roles diferentes según sea la posición que ocupen en la estructura del sistema de la empresa y sus intereses propios.

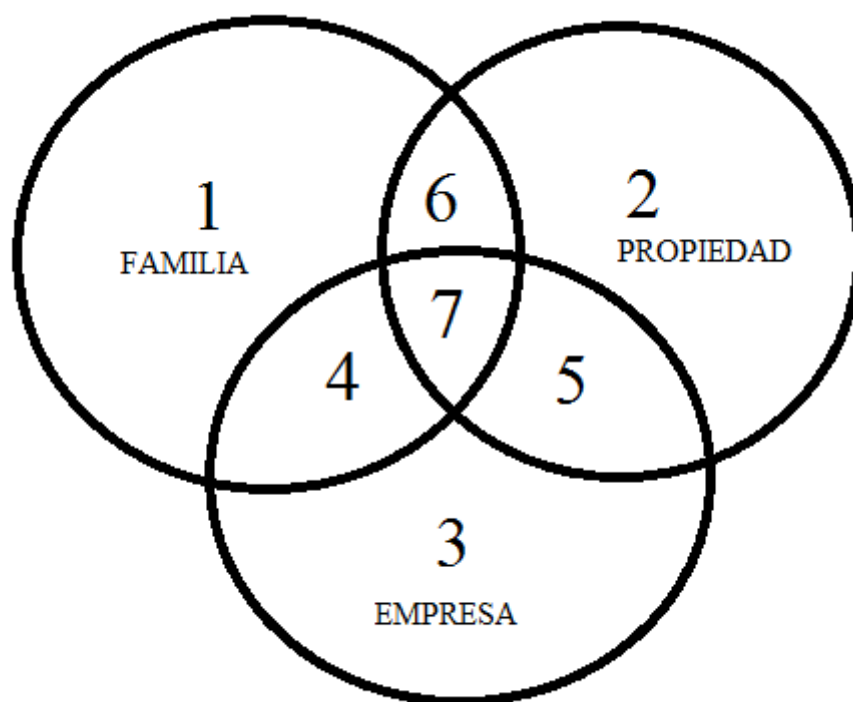


Figura 1 Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Fuente: El éxito de las empresas familiares, Santiago Dodero. Año 2010

Según sea la etapa de la vida de la empresa y de la familia cada individuo ocupa uno de los ocho roles y cada rol está relacionado con sus propios intereses.

Ubicación según el rol que desempeña e intereses propios del rol.

Según la página Empresariados determina que es importante que los roles de los integrantes de las empresas familiares estén definidos de la mejor manera para que cada trabajador sepa cuál es su función dentro de ella. Además, se debe respetar una estructura

jerárquica, cada trabajador debe tener claras sus responsabilidades y tareas. Debe quedar claro el sentido de la propiedad en relación con la parte del negocio que corresponde a cada uno (Nicuesa, 2014).

Por lo tanto se podría decir que el rol de un miembro dentro de la empresa es la función que desempeña o en un momento determinado. Con el modelo de los círculos de las empresas familiares podemos ver que se distinguen ocho tipos de roles dentro de las empresas, y son:

1. Miembro de la familia: cuyo interés es obtener medios económicos para vivir.
2. Accionistas no familiares: su objetivo es tener un retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3. Empleados no familiares: buscan la seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4. Familiares que trabajan en la empresa familiar: su objetivo es la seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria): Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder.
6. Familiares que son accionistas: intereses similares a 1 y 2.
7. Directivo familiar y accionista: intereses similares a todos los anteriores.
8. Directivo líder familiar y accionista: Todos los intereses anteriores más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa (Doderó, 2010, pág. 89).

El autor Antognoli, Santiago (2012) también habla de estos tres grupos a los cuales los llama subsistema familia, subsistema empresa y subsistema propiedad del sistema empresa familiar, define que cada uno tiene una razón particular de ser y los objetivos de ellos difieren entre sí.

- La familia: debe contener efectivamente a todos sus integrantes, priorizar su conveniencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.
- La propiedad: la razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir un retorno por el capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes, lo mismo debería exigir el accionista familiar si aprende a jugar el rol. Este es un rol que los empresarios no saben desempeñar, confunden el ser propietarios con el trabajo en la empresa, entonces piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad. Sin embargo, este es un derecho inalienable, que solo se pierde si se vende o se cede.
- La empresa: este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. Su razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación está conformada por la eficiencia, el cumplimiento de objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los resultados esperados y los objetivos, pueden ser despedidos (2012, pág. 16).

Al igual que Santiago Doderó, representa los subsistemas de la misma manera con los círculos, en la cual cada número representa un grupo de personas.

El grupo 1 representa a los miembros de la familia que no trabajan ni tienen participación en la propiedad como accionistas o socios. Normalmente acá se encuentran los hijos menores de los dueños y los familiares políticos. El principal objetivo de este grupo es mantener la armonía familiar.

El grupo 2 está formado por accionistas que no son integrantes de la familia y que no trabajan en la empresa. Su principal objetivo es exigir rentabilidad del capital invertido.

El grupo 3 son personas que trabajan en la empresa y que no son ni propietarios ni miembros de la familia, es decir son los empleados. Su objetivo es conservar su trabajo, por lo que las tareas que llevan a cabo deben generar valor a los accionistas.

El grupo 4 son familiares que son accionistas y que no trabajan en la empresa, el grupo 5 son accionistas que trabajan en la empresa y no son familiares y el grupo 6 son familiares que trabajan en la empresa y no son accionistas. El objetivo de estos grupos se empieza a enfrentar.

Al grupo 7 lo integran todas las personas que pertenecen a la familia, es accionista y a la vez es empleado de la empresa; debe tomar decisiones todos los días atendiendo los objetivos de los tres subsistemas.

A este modelo de los 3 círculos compuestos por los subsistemas familia, empresa y propiedad se lo suele ampliar, agregando dos subsistemas más con el que se formaría el sistema de los cinco círculos.

El Lic. Roberto Bazán (2011) explica que este modelo de cinco círculos permite analizar la problemática de los subsistemas, pero que este análisis se profundiza si al subsistema empresa se lo divide en dos para facilitar su comprensión. Entonces se distingue la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa y la empresa como negocio, que se refiere a la expectativa y la competitividad de la empresa familiar. Y se agrega una nueva área que es la sucesión que toda empresa familiar debe pasar.

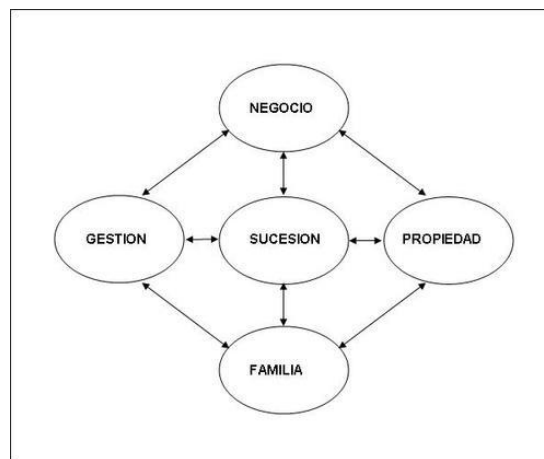


Figura 2 Modelo de los cinco círculos. Fuente: Nota de cátedra. Empresas de Familia, Roberto Bazán. Año 2011.
Pág. 31

- La familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, entre otros temas. La familia es un elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.
- La propiedad: estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).
- La empresa: considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar.
- La gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formación del proceso presupuestario y de control, el grado de formación de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y

planes de carrera y de remuneración vinculada a los criterios de mercado y eficiencia.

- La sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión. (Bazan, 2011, pág. 31)

Si a los tres subsistemas principales (familia, empresa y propiedad) se le agrega la dimensión tiempo, se obtiene una visión del crecimiento de la empresa y puede observar el comportamiento y las etapas por las que pasa la empresa familiar con el paso del tiempo.

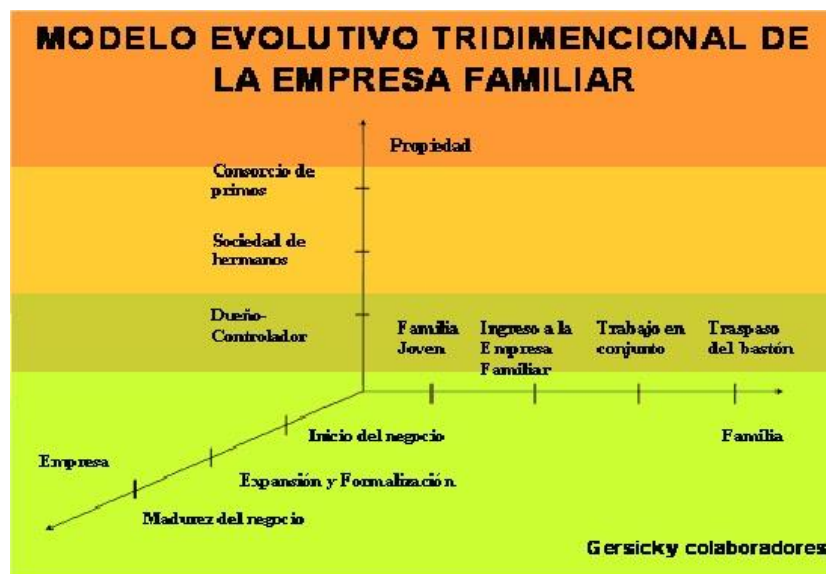


Figura 3 Modelo evolutivo tridimensional. Fuente: Nota de cátedra. Empresas de Familia, Roberto Bazán. Año 2011. Pág. 31

Durante el paso del tiempo, transcurren las etapas más importantes de la empresa familiar, que coincide con la aparición de varios acontecimientos.

Como se puede observar en el eje de la propiedad el paquete accionario va cambiando de dueño a medida que va transcurriendo el tiempo.

La familia se caracteriza por tener una etapa de intensa actividad, que es el momento de la fundación o inicio de la empresa. La sesión de la batuta es el momento de la sucesión generacional dentro de la empresa, donde la mayoría de las empresas fracasan (Bazan, 2011, pág. 15).

Roberto Bazán en su manual de cátedra de empresas familiares hace referencia a las leyes naturales de las mismas, estas permiten hacer una síntesis de la realidad de las empresas familiares.

Primera ley: las familias crecen más rápido que las empresas.

Segunda ley: las expectativas económicas de las familias son mayores de generación en generación.

Tercera ley: como consecuencia de las otras dos, las familias son cada vez más dependientes económicamente de la empresa.

Cuarta ley: las familias suelen poner todas las expectativas en la empresa familiar.

Quinta ley: a medida que transcurre el tiempo y se incorporan nuevas generaciones a la empresa, las posibilidades de conflictos aumentan notablemente debido a que la sangre original de los fundadores se va perdiendo, el número de familiares políticos aumenta y el patrimonio de la empresa crece. (2011, pág. 34)

Profesionalización

Según la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española un profesional es “una persona: Que ejerce una profesión.” (2015, pág. 1031). Y una profesión es definida como “Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución.” (2015, pág. 1031).

Para el autor de Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión, la profesionalización implica proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella. (2005)

Por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar.

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge en las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resisten a los cambios que exige la profesionalización.

En un informe que se les brinda a estudiantes de tecnicatura en gestión y gobierno de empresas familiares dice que “Hablar de profesionalización en la Empresa Familiar implica aplicar este concepto de dar carácter de profesión a la actividad que se desarrolla dentro de alguno de los tres ámbitos de la empresa familiar: Familia, Empresa y Propiedad” (pág. 2).

Para la profesionalización de una empresa se deben seguir por tres fases.

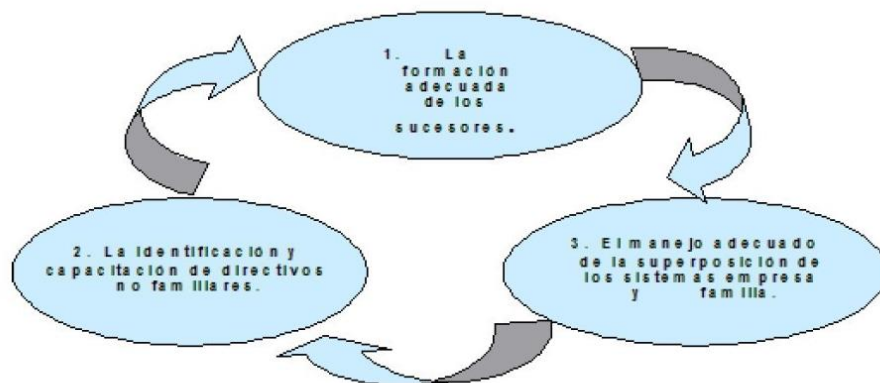


Figura 4 Fases de la profesionalización. Fuente: Sam materia profesionalización, protocolo y órganos de gobierno. Lectura 1 pagina 13.

1. La formación adecuada de los sucesores.

Se inicia en los primeros años con la educación familiar, que estará condicionada por el tipo de negocio, una formación universitaria y la incorporación a la empresa.

2. Identificación y capacitación de directivos no familiares.

Deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (López, 2005, pág. 1).

3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresas y familia.

“La profesionalización ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto” (López, 2005, pág. 1).

En la página de internet empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión da una pequeña conclusión sobre la profesionalización en las empresas familiares y dice:

“Sin duda que la profesionalización, el plan de vida, carrera y la formación escolarizada de los gerentes/propietarios de las empresas familiares, juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios, la profesionalización de estos directivos permite a la empresa dar un paso decisivo para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia. Además, contribuye a la sucesión, al hacerla de manera planeada se obtienen las siguientes ventajas: Se planea el futuro de la empresa, se evitan conflictos familiares, se establecen las

bases para sucesiones futuras y se construyen las bases para institucionalizar a la empresa” (López, 2005, pág. 1).

No es lo mismo una empresa familiar profesional que una empresa familiar amateur, las diferencias se pueden observar en el siguiente cuadro confeccionado por Imanol Belausteguigoitia Ruis.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relación e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basadas en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un concejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de entender).	La separación entre puestos de diferentes niveles jerárquicos es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en temas de empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.

Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Cuadro 1 Comparación entre la empresa familiar y a la amateur. Fuente: Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Ruis. Página 112.

Para la profesionalización de las empresas familiares se utilizan dos herramientas muy importantes:

Existen mecanismos y herramientas que permiten que las empresas familiares conozcan sus sistemas, puedan elevar o poner en valor los distintos objetivos y poder así llevar adelante una gestión de manera profesional. Estas herramientas son: el protocolo y los organismos de gobierno.

El protocolo

Es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para la profesionalización, allí van a quedar registrados todos los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo dentro de la familia, sobre el crecimiento de las unidades de negocio y lo más importante la armonía familiar por sobre todas las cosas.

Por medio de un protocolo se puede: capacitar a los miembros de la familia, marcar y fortalecer los puntos fuertes como equipo de trabajo, reconocer las debilidades que ponen en peligro a la empresa, establecer la forma de acción frente a casos fortuitos y todo aquello que puede anticiparse por medio de la construcción del protocolo.

Este protocolo lo construyen los miembros de la familia pero con ayuda de expertos.

Las características de un protocolo son:

- documento que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y comportamiento entre la Empresa “Familiar” y su propiedad
- es un instrumento preventivo que reduce, cuando no evita, las tensiones generacionales que tantos esfuerzos consumen.
- sienta las bases y define los compromisos a desarrollar en relación con el modus operandi de la empresa “familiar”.

En el libro *El protocolo de la empresa familia*, el autor define al protocolo como “un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que es propietaria” (2011, pág. 38).

Un protocolo es un instrumento escrito, completo y detallado, suscripto por los miembros de la familia que a su vez son socios de la empresa, este instrumento permite delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación y desarrollo entre la empresa familiar y su propiedad, y también con terceros.

Eduardo M. Favier Dubois (2011, pág. 39) define que las principales funciones del protocolo son:

- las relaciones y los límites entre la familia y la empresa;
- la profesionalización de la empresa;
- los intereses de la familia en la empresa;
- la sucesión en la gestión de la empresa;
- el mantenimiento familiar de la propiedad de la familia y la sucesión en dicha propiedad.

La función fundamental es la de construir un elemento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre familiares y socios.

Un protocolo tiene diversas finalidades (Dubois, 2011, pág. 40), entre ellas podemos encontrar:

- Fortalecer la empresa familiar, neutralizando sus debilidades: familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicos.
- Garantizar la continuidad de la empresa familiar en manos de la empresa propietaria, evitando los conflictos o contando con los mecanismos para solucionarlo.
- Preservar los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia.
- Buscar un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.

Eduardo M. Favier Dubois (2011, pág. 41) determinó que existan clases de protocolos según diversos criterios:

- a) Subjetivos, según las personas que los suscriben: todos los familiares y socios, solo los socios o también algunos terceros (empleados calificados)
- b) Objetivos, según su contenido, pueden ser:
 - 1) Conforme las materias contempladas: integradas o parciales (relativos solo a una o más materias) (Maure, 2011).
 - 2) Según sus finalidades y autores: culturales (acento en la familia y el los consensos), empresariales (acento en la profesionalización de la gestión empresarial) o jurídicos (acento en el régimen legal).
 - 3) Según su detalle: solo descriptivos (genéricos) o muy precisos (detallistas).

- 4) Según sus soluciones: flexibles (admiten modulaciones) o rígidos (inflexibles)
 - c) Temporales, teniendo en cuenta el momentos en que se elaboran: preventivos (antes de los conflictos) o resolutorios (luego de un conflicto y para superarlo), definitivos (pensados para toda la vida social) o temporales (propios de cada uno o más ejercicios o circunstancias especiales)
 - d) Según su exteriorización: públicos o reservados, en forma total o parcial (según las materias)
 - e) Según su valor jurídico: morales, contractuales o instrumentales.

Órganos de gobierno

Los órganos de gobierno son instrumentos que responden al marco jurídico de la empresa. Normalmente las empresas familiares se crean como sociedades anónimas que los obliga a contar con un consejo de administración y una asamblea de accionistas. Estas empresas se suelen crear como parte de los órganos de gobierno el consejo familiar. “La asamblea de accionistas, el concejo de administración y el consejo familiar son mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia” (Belausteguigoitia Rius, 2004, pág. 151).

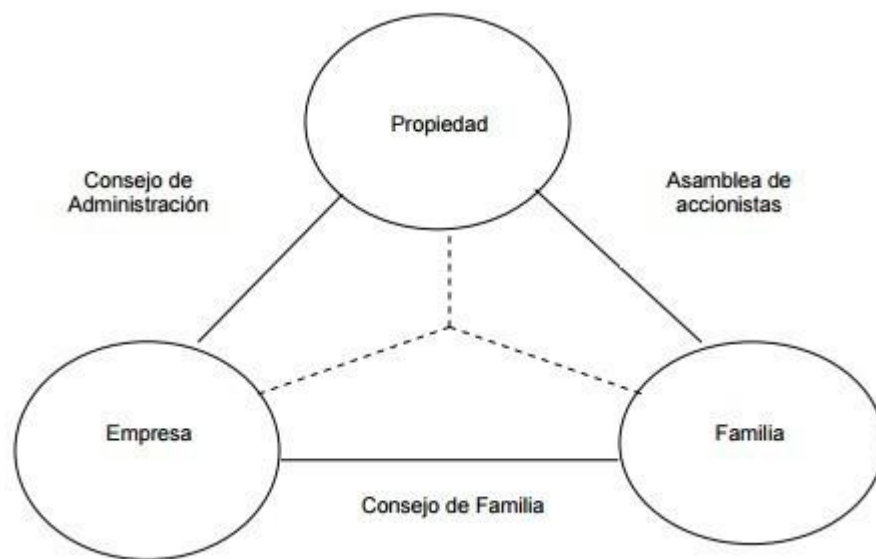


Figura 5 Órganos de gobierno. Fuente: Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Ruis. Página 152.

En las empresas familiares cada subsistema debe contar con sus órganos específicos. En el ámbito de la familia son el foro familiar y el consejo de familia, en el ámbito de la propiedad son el consejo de administración, consejo familiar y otros consejos específicos y en el ámbito de la empresa sus órganos de gobierno son el comité de dirección y otros comités funcionales.

Los órganos de gobierno corporativo en la empresa familiar son:

- Asamblea de accionistas: es el órgano supremo de gobierno de una empresa, en el cual los propietarios, que suelen ser los miembros de una misma familia, abordan los temas para fijar posiciones al respecto a la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2004).

Normalmente en las empresas familiares “las personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración, e incluso son quienes la dirigen, por lo que no suelen reunirse específicamente para discutir temas a cada uno de estos dos órganos de gobierno” (Belausteguigoitia Rius, 2004, pág. 154). Cuando suelen reunirse en asamblea

de accionista, los dueños reciben información sobre cómo va la organización y los planes futuros.

Es recomendable realizar al menos una reunión al año para debatir determinados temas y para que los participantes se sientan más comprometidos.

- El consejo de administración: por ley tiene como objetivo defender las posiciones e intereses de los accionistas. Este órgano permite dar una visión al empresario y permiten alertarlo cuando está equivocado, posibilita rechazar la intuición como elemento para tomar decisiones y obligan a planificar.

Este órgano en las empresas familiares actúa como árbitro en el caso de conflictos familiares, establece los límites a todos y a cada uno de los miembros de la compañía, reduciendo los enfrentamientos de carácter personal entre miembros de la familia (Belausteguigoitia Rius, 2004).

“La construcción del consejo de administración constituye una vía ineludible hacia la profesionalización” (Belausteguigoitia Rius, 2004, pág. 156).

Conviene que exista un mayor número de miembros externos que internos en los consejos, con el objetivo de dar mayor formalidad a las reuniones y poder incorporar nuevas ideas.

El consejo debe registrarse por un reglamento que describa sus obligaciones. En dicho reglamento debe detallarse el periodo de vigencia de la presidencia y de los consejeros en general, la frecuencia con que debe llevarse a cabo las juntas, los mecanismos para convocar juntas extemporáneas, los mecanismos de votación, etcétera (Belausteguigoitia Rius, 2004, pág. 161)

- Consejo de familia: surge de la asamblea familiar, organiza los deseos y los intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio. Este órgano es en el que la familia toma decisiones relacionadas con la empresa, debe ser el impulsor del protocolo familiar y tiene la obligación de mantenerlo actualizado y de aplicarlo correctamente. En las empresas familiares, en los consejeros de administración participan miembros de la familia que poseen acciones, en cambio en los consejos de familia además de los miembros de la familia que poseen acciones pueden participar otros miembros de la familia. La periodicidad de las reuniones puede variar, dependiendo de la cantidad de temas a tratar y de la complejidad de los mismos, pero se recomienda de que exista al menos una reunión cada tres meses (Belausteguigoitia Rius, 2004).

Todo órgano de gobierno está integrado por dos elementos: uno objetivo y uno subjetivo.

El elemento objetivo está conformado por dos conjuntos normativos, el material en el que se “establecen las facultades, funciones y atribuciones asignadas al órgano por la ley, el estatuto y el protocolo familiar” (Maure P. , 2016, pág. 16) y el formal que establece la forma en que debe funcionar el gobierno determina la periodicidad de las reuniones, convocatoria, quorum, presidencia, deliberaciones, toma de decisiones, entre otros asuntos (Maure P. , 2016).

El elemento subjetivo determina “las personas que integran el órgano, ejerciendo las funciones atribuidas, y que conforman el vehículo para atribuir al grupo las decisiones que las personas decidan y ejecuten” (Maure P. , 2016, pág. 16), trata sobre las cualidades o características de sus integrantes, la elección de sus miembros, duración en las funciones, retribución, remoción/renuncia/incapacidad, entre otros temas.

“La ausencia de los órganos de gobierno genera la confusión o desconocimiento de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa. Las responsabilidades no están definidas, lo que implica que todos hacen todo y nadie es responsable de nada” (Maure P. , 2016, pág. 19).

La no definición de los órganos de gobierno trae aparejado ciertas consecuencias tales como, la falta de definición de responsabilidades y de objetivos, escasa orientación a resultados, problemas familiares y de clima laboral, reporte a varios superiores simultáneamente, entre otros.

Cada uno de los subsistemas de la empresa familiar tiene su propio órgano.



Figura 6 Los órganos de gobierno de cada subsistema de la empresa familiar. Fuente: Introducción a las empresas familiares. Maure Pilar. Módulo 4 Página 20.

Crear órganos de gobierno y ponerlos en funcionamiento constituye el primer paso para avanzar en la escalera virtuosa de la empresa familiar, que asciende hacia la construcción de relaciones y espacios saludables de poder para arribar a un estadio de maduración tal que permita el surgimiento de un gobierno corporativo. El cambio es de adentro hacia afuera, según evolucione la empresa y la familia (Maure P. , 2016, pág. 20).



Figura 7 Escalera virtuosa de la empresa familiar. Fuente: Introducción a las empresas familiares. Maure Pilar. Módulo 4 Página 20.

Órganos de gobierno de la empresa.

En los órganos de gobierno de la empresa familiar se reúnen todos los que tienen participación en la gestión, los responsables de sectores o áreas, sean o no familiares.

Consejo de administración.

Suele surgir después de la puesta en funcionamiento del protocolo familiar y cuando la empresa ha tomado cierta dimensión y complejidad. Se toman decisiones de gestión relevantes, asisten al directorio y controla el funcionamiento de la organización y los puestos. Algunas empresas familiares suelen incorporar asesores o consejeros para que puedan aportar perspectivas diferentes, efectividad y asertividad en la toma de decisiones, contactos claves para el desarrollo del negocio, información y juicio crítico. Este órgano representa los intereses de los accionistas y velará por el cumplimiento de los requisitos legales (Maure P. , 2016).

Consejo directivo.

“Tiene como propósito asegurar la sucesión de la alta gerencia, los sistemas de control y de administración de riesgo, guiar pero no involucrarse en cuestiones cotidianas, informar a los dueños y demás interesados” (Maure P. , 2016, pág. 28).

Este órgano de gobierno tiene participación cuando su existencia agrega valor, evitando superponer actividades con las desarrolladas por otros de los órganos.

Órgano de gobierno de la propiedad.

Está conformado por todos aquellos que tienen participación en la propiedad de la empresa familiar.

Asamblea de socios o accionistas.

Este órgano suele reunirse una vez al año, su actuación se caracteriza por ser transparente y eficiente, se encargan de la tomas de decisiones y control que hacen a la vida de la sociedad y a la protección de los intereses de los accionistas. No abordan las cuestiones de gestión, sino cuestiones relacionadas con factores de información y derechos de los accionistas. Estas asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias, dependiendo de los asuntos que se irán a tratar en ella (Maure P. , 2016).

Directorio.

Las organizaciones de grandes dimensiones pueden llegar a tener una sola persona que se desarrolle como director, ya que no es necesario que trabajen en la empresa realizando actividades específicas. “Su función es formar la voluntad necesaria sobre la manera en que se conseguirán los objetivos definidos por los dueños” (Maure P. , 2016, pág. 30).

Para poder ser director no se requiere de una formación especial. El directorio debe ser capaz de definir las políticas generales de la empresa, la concreción de esas políticas si deben estar formadas por técnicos especializados en el área que se trate. Con el paso de las generaciones, los dueños son cada vez más dependientes del directorio, por lo tanto es necesario que las distintas ramas de las familias estén representadas adecuadamente en el directorio para mantener un sano equilibrio, esta elección debe estar definidas en el protocolo familiar (Maure P. , 2016).

El directorio es el órgano donde se debaten y se aprueban decisiones que hacen al futuro de la empresa. En él conviven representantes de la propiedad y miembros de la dirección de la empresa cuando este espacio ha sido abierto a externos.

La función del directorio es orientar la política de la empresa, controlar la gestión y el riesgo, ser el nexo entre quienes desarrollan la gestión y los accionistas (Maure P. , 2016, pág. 31).

Órgano de gobierno de la familia.

Representa el ámbito donde se reúnen todos los miembros de la familia, trabajen en la empresa o no.

Algunos objetivos perseguidos por estos órganos son alinear los intereses de la familia, de la propiedad y de la empresa, ajustando y actualizando sus interrelaciones de acuerdo con el paso del tiempo, proteger el patrimonio, los valores y cultura familiar, evitar conflictos facilitando la comunicación, planificar financiera y patrimonialmente la manera de atender las necesidades de la empresa y la familia, fomentar el desarrollo de las generaciones futuras.

Asamblea familiar.

La asamblea familiar no es órgano, sino una integración familiar. En ella se reúnen todos los miembros de la familia empresaria, permite fomentar el respeto y desarrollar un vínculo entre los miembros, como informar los aspectos generales de la empresa familiar, debatir y evaluar el trabajo desarrollado por el consejo de familia. Esta reunión tiende a mantener vivos los vínculos, los valores y la visión familiar empresaria evitando de esta manera que surjan conflictos debido a la incorporación de nuevas generaciones (Maure P. , 2016).

Consejo de familia.

Es el órgano más importante para la empresa familiar ya que trasciende los límites de lo familiar y lo empresarial.

La aplicación de las reglas y principios de un protocolo familiar y la resolución de cuestiones que se pudieran suscitar entre los integrantes de la o las familiar en relación a las empresas o el patrimonio común estarán a cargo de un consejo de familia. Este deberá cuidar y asegurar la buena convivencia familiar-empresarial (Maure P. , 2016, pág. 35).

Para comenzar a profesionalizar las empresas familiares se tendrían que empezar a instaurar este tipo de reuniones.

Órgano	Dimensión	Reuniones	Miembros	Instrumentos
Asamblea de Accionistas	Propiedad	2 al año	Derechos de propiedad	Valuación/ compra/ venta/ dividendos
Directorio Gerencial	Empresa	2 al mes	5-6 miembros representativos	Definición – operativa/ estratégica
Asamblea Familiar	Familia	1 al año	Todos los miembros de la familia	Protocolo familiar
Consejo Familiar	Empresa Familiar	4 veces al año	Grupo pequeño de miembros de la familia/ rama familiar.	Constitución familiar- protocolo familiar, sucesión

11. **Cuadro 2 Órganos de gobierno.** Fuente: Introducción a la empresa familiar. Pilar Inés Maure. Módulo 4. Página

Toma de decisiones

Las decisiones que tomamos dan forma a nuestra vida y en el caso de las empresas, dan forma a ellas. Hay algunas que se toman conscientes o inconscientes, con buenas o malas consecuencias.

En todas las organizaciones hay situaciones que llevan a tomar decisiones. La calidad de la decisión tomada marca el éxito o fracaso de la misma.

Las que se toman en una organización son sumamente importantes, por lo tanto todos los niveles tienen en claro como decidir y están entrenados para hacerlo.

Por lo tanto se define como toma de decisión a “un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados, con riesgos aceptables” (Antonio, 1993, pág. 120).

Tomar buenas decisiones consiste en el razonamiento sistemático. Hammond John (1999, pág. 257) dice que este sistema permite:

1. Atacar el problema decisorio que corresponde.
2. Aclarar sus objetivos reales.
3. Desarrollar una serie de alternativas creativas.
4. Entender las consecuencias de sus decisiones.
5. Hacer transacciones apropiadas entre objetivos contradictorios.
6. Manejar en forma sensata las incertidumbres.
7. Tener en cuenta su actitud frente a asumir riesgos.
8. Planear por anticipado para las decisiones vinculadas en el tiempo.

Proceso de toma de decisiones

Se tiene que seguir una serie de diez preguntas diagnosticas según Hammond John para tomar una buena decisión, ellas son:

1. ¿Cuál es mi problema de decisión?
2. ¿Cuáles son mis objetivos fundamentales?
3. ¿Qué alternativas tengo?

4. ¿Cuáles son las consecuencias de cada alternativa en términos de realizar cada uno de mis objetivos?
5. ¿Cuáles son las transacciones entre mis objetivos más importantes?
6. ¿hay incertidumbres que planteen serios problemas?
7. ¿Cuánto riesgo estoy dispuesto a asumir?
8. ¿He mirado hacia adelante y he hecho planes para el futuro?
9. ¿En este punto es la decisión obvia o bastante clara?
10. ¿En qué debo estar trabajando?

Clima organizacional

Imanol Belausteguigoitia Rius redacta que una de las causas asociadas a la incorrecta separación de sistemas empresa y familia es el clima organizacional que la define como: “la que se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. En entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente” (2004, pág. 94).

Muchos directivos no están conscientes de las repercusiones del clima laboral sobre la productibilidad.

Peralta, Rodrigo (2002) define a clima organizacional como:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas

personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. *Informe electrónico sobre el clima organizacional.*

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Características, del clima organizacional que determina Peralta Rodrigo en la página gestiopolis son:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización, estas pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Estas características de la organización son permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (2002).

Conflictos de empresas familiares

Un conflicto es aquel en el que dos individuos tienen intereses diferentes y se confrontan.

González Unzueta, Cristina en su libro define a los conflictos como “situaciones de quiebre o de resistencia al cambio, que no son iguales en las empresa familiares que en las de capital unipersonal” (2012, pág. 27).

Otra definición aquella que entiende al conflicto como: “una diferencia entre dos o más personas, caracterizadas por tensión, emoción, desacuerdo y polarización, en la que no hay vinculación o esta se ha roto. En la raíz de todo conflicto está el rompimiento de una vinculación” (Ward, 2006, pág. 121).

Imano Belausteguigoitia Rius (2004, pág. 75) expresa que en las empresas familiares la armonía del grupo familiar se pone en riesgo cuando se mezcla la empresa con la familia. Una de las diferencias que tienen este tipo de empresas con las no familiares es que los integrantes están interesados en mejorar las relaciones tanto en la familia como en el negocio. Por lo tanto en las empresas familiares se manejaría de una mejor manera los conflictos ya que a los miembros le interesa el negocio, pero si hay desunión entre los integrantes de la familia aumenta el potencial de que existan conflictos en la empresa.

Según este autor a los conflictos se los puede visualizar de dos perspectivas: una de ellas ve al conflicto como algo perjudicial, en la que debe ser evitado porque es negativo y que no tiene ningún beneficio para la empresa familiar y una segunda perspectiva en la que se la ve como una opción de mejora, en la que se la estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables. Una segunda clasificación que realiza es de conflictos funcionales y en disfuncionales, a los primeros los considera como algo positivo desde la perspectiva que contempla las diferencias como opción de mejora y los segundos tienen que ver más con sentimientos y emociones negativas que no generan situaciones constructivas (celos, envidias, miedos y rencor) y no son capaces de fortalecer la marcha de la organización (2004, pág. 75).

Este mismo autor redacta una serie de causas que provocan conflictos, manifiesta que una de las principales causas es la confusión de los subsistemas de empresa y familia, pero en la medida de que se realice una separación de los subsistemas los conflictos se reducirán. Los principales conflictos descritos por este autor son:

1. Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa: “los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentra” (2004, pág. 90).

Por lo general las personas se comportan de manera diferente según la naturaleza del grupo y puede tomar un rol distinto en los diferentes grupos de los que forma parte. En el caso de las empresas familiares el comportamiento de los miembros tiende a ser similar al comportamiento que tienen dentro de la familia ya que están compuestos por los mismos integrantes. Pero el objetivo de la familia y el de la empresa suelen ser diferentes, y se requiere que el comportamiento de sus miembros en cada uno de los sistemas también lo sea.

2. Estructuras organizacionales inadecuadas: una mala organización de la empresa es una de las principales causas de conflictos y tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. A veces la causante suele ser por respetar ciertos acuerdos de orden familiar.
3. Exceso de miembros de la familia en la organización: a la hora de ingresar un nuevo miembro de la familia a la empresa es necesario ver si es capaz de aportar algún tipo de valor a la organización. Muchas veces pasa que el fundador permite entrar a varios miembros, pero no está dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer la empresa.

4. Remuneración inadecuada: cuando se remunera considerando el hecho de ser miembro de la familia se puede ser injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos. En las empresas se debería remunerar a cada miembro según su trabajo y no tener en cuenta el hecho de que pertenece a la familia, y si son varios hijos que todos reciban los mismos ingresos. Pero cuando los miembros tienen distintas responsabilidades y cobran lo mismo se produce una injusticia, y además desmotiva a las personas más rentables y comprometida con la organización.

Para evitar este conflicto se tiene que asignar retribuciones más justas y eficaces para separar los sistemas empresas y familia.

5. Comportamientos cruzados: se da cuando “no se separa los sistemas de empresa y familia se hace patente el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente” (Belausteguigoitia Rius, 2004, pág. 93). Esto significa que dentro de una cena familiar se habla de trabajos y se discuten temas de la empresa y que en espacios destinados a la empresa se distraen con temas de la familia (2004, pág. 90).

Santiago Doderó, determina que “las dificultades que enfrentan los directivos familiares residen también en otras causas de origen psicológico, social y organizacional” (2010, pág. 81). Y los clasifica de la siguiente manera:

1. La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa: dentro de las empresas familiares la conducta de los directivos está influenciada por los roles que cumplen dentro de la familia y no siempre es posible de compatibilizar. Esto se debe a que responden a dos subsistemas que son diferentes y cada uno tiene un objetivo distinto. Ej. los directores, jefes o empleados son al mismo tiempo abuelo, padre, madre, hijo, hermano, sobrino.

La ambigüedad de roles y contradicción de los mismos, dificulta la conducta de las personas y este suele ser un gran desafío dentro de las empresas familiares (Dodero, 2010).

2. Lo que es justo para uno es injusto para otro: este tipo de conflicto es más complejo en las empresas familiares que en las no familiares, ya que el sentido de justicia es diferente. En el sistema empresa se sigue la dinámica de dar a cada uno lo que se merece en función de su trabajo, pero en el sistema familia se los ve a todos iguales, pero en las empresas no debería ser así.

El sentimiento de injusticia puede afectar a los dos sistemas de manera simultánea (Dodero, 2010).

3. Los conflictos originados por las remuneraciones que perciben los familiares:

Los socios familiares, y los familiares, tienden a comparar lo que aporta cada uno a la empresa y lo que reciben como consecuencia de ello. El resultado de esta comparación, con frecuencia, está a cargo de la subjetividad porque está sustentado más en las percepciones propias que en las que perciben sus familiares. (Dodero, 2010, pág. 83)

4. Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa familiar: existen diferencias entre los hijos que trabajan y los que no en la empresa familiar. Ya que algunos hijos tienen las capacidades necesarias para trabajar en la empresa y otros no, pero estos últimos son competentes para otro tipo de trabajo no relacionado con la empresa.

El ingreso irrestricto de los familiares puede causar una injusticia para la empresa, ya que la persona incorporada no cuenta con las competencias necesarias y puede poner en riesgo a la compañía y se convierte la posible causal de futuros conflictos con el resto de los miembros de la familia (Dodero, 2010).

5. La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo: es muy importante la adecuación de la personalidad con el rol que ocupa la persona dentro de la empresa para que se desempeñe adecuadamente.

Ciertos rasgos tienen que ser específicos para ejercer determinados roles. La intensidad de estas cualidades varía según las circunstancias que rodean el rol a desempeñar y las personas con las que tenga que interactuar.

6. Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar: los principales motivos suelen ser los celos y las envidias, suelen producir desgastes y conductas irracionales, hasta el punto de poner en peligro la vida de la misma empresa. Esto es más difícil de controlar cuando los parientes se sienten con el derecho de trabajar en la empresa y resulta difícil excluir a algún familiar de ella por falta de capacidad de la empresa (Doderó, 2010).

7. Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa: “cuando en el directorio de las empresas familiares los familiares tienen puntos de vistas opuestos, sus desacuerdos pueden desembocar en luchas internas que hagan perder el rumbo de la empresa para dar lugar a la defensa de posiciones personales” (2010, pág. 92). Esta forma de trabajar puede entorpecer la calidad de trabajo de un equipo directivo familiar.

En cambio si se utiliza el conocimiento y el afecto que se tienen los familiares pueden llevar a construir un poderoso equipo de trabajo.

8. Cuando se carece de las competencias profesionales:

A veces los dueños no tienen las competencias suficientes para dirigir su negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol. El trabajo en tales circunstancias, comenzara a resistirse y creara una situación de estrés más o menos permanente. El estrés estaría determinado por la propia incapacidad para

responder adecuadamente las exigencias percibida, y acompañada por las circunstancias negativas debido a una inadecuada respuesta. (Dodero, 2010, pág. 93)

9. Relaciones conflictivas entre directivos familiares: no es fácil saber cómo enfrentar un conflicto ya que nuestros sentimientos de enojo no nos dejan analizarlas las cosas con objetividad. Las necesidades e intereses personales hacen que se perciba el conflicto de una manera diferente.

“Cuando los conflictos no se resuelven, producen un proceso de deterioro en las relaciones personales y en el compromiso y entusiasmo por seguir trabajando juntos en el proyecto familiar” (Dodero, 2010, pág. 95).

10. El trabajo con familiares y el manejo del conflicto: tanto para la familia como para la empresa es importante mantener una buena relación laboral. Para lograr esto es necesario trabajar sobre las actitudes que deben presentar al momento de que se presente un conflicto y poder focalizarse en encontrar una solución. Es necesario que la comunicación personal sea preparada con empatía (Dodero, 2010).

11. Diferencias de valores entre los miembros del equipo: Los valores y las creencias, la personalidad de cada individuo integrante del equipo, están estrechamente relacionados entre sí y pueden ser concebidos como sistemas interdependientes. Los aspectos patológicos o de la personalidad se pueden comprender mejor cuando se tiene en cuenta el ámbito socio-cultural de las personas involucradas (Dodero, 2010, pág. 104).

12. Diferencias de estilos de dirección: existen diferentes formaciones profesionales entre las generaciones. Es normal que los miembros de la familia que se van integrando a la empresa tengan un estilo de dirección distinta a las que caracterizan a quienes están dirigiendo aún la empresa. Para muchos estas nuevas

ideas producen un cambio de cultura con respecto a la tradicional, lo cual no significa que este mal (Dodero, 2010).

13. Conversar sobre los temas tabú: “aquellos de los temas que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome mal y provoque un conflicto, o a que otro llegue a pensar mal de uno mismo” (Dodero, 2010, pág. 106).

Cuando no se conversa a tiempo pueden causar conflictos de relación y los familiares pueden llegar a explotar en el momento menos oportuno. Poder hablar en tiempo y forma evita futuros conflictos.

González Unzueta, Cristina (2012) clasifica a los conflictos en tres categorías: conflictos relacionados con la propiedad, con la continuidad generacional y con el control.

1) Conflictos relacionados con la propiedad.

- Diferenciación de patrimonios.

“En la empresa familiar se confunde generalmente el patrimonio personal con el de la empresa, y esto suele derivar en un conflicto de gestión. Es un error común que se utilicen los bienes de la empresa para cuestiones personales” (2012, pág. 27).

- Transmisión de aportes.

“Representados por acciones en una SA o cuotas partes en una SRL, es un conflicto totalmente previsible. El aporte implica ser propietario de la empresa, y ser propietario significa que se participa de las ganancias y se soportan las pérdidas” (2012, pág. 30).

Cuando se realiza una transmisión puede ser tanto a algún miembro de la familia o a un tercero ya sea por venta o cesión, o por herencia. La propiedad le da ciertos derechos a la personas, por eso es necesario tener previsto un mecanismo para la transmisión de los aportes.

2) Conflictos relacionados con la continuidad generacional.

- Sucesión patrimonial.

Se relaciona con transmisión de aportes y con la sucesión de los bienes que posee el fundador fuera de la empresa. Muchas veces el fundador en vida realiza una división de bienes a los hijos de los cuales no deja nada escrito, pero a la hora que el fallece los hijos no están de acuerdo y se abre un juicio sucesorio que puede llegar a poner en riesgo la continuidad de la empresa.

- Criterios para ocupar cargos.

El mayor conflicto relacionado es la sucesión del liderazgo. Todas las empresas necesitan un líder, y es importante resolver quien ocupara el papel de líder cuando se realice la transmisión del mando.

Dentro de una empresa familiar suele ser más complicado decirle a algún miembro de la familia que no tiene la capacidad para ocupar cierto puesto en la empresa. Las empresas tendrían que adoptar criterios para ocupar los cargos.

- Los valores familiares.

La transmisión de valores es esencial para que quienes suceden tengan sentido de pertenencia a la empresa y adquieran continuidad generacional, esto no ocurre instantáneamente sino que se va viviendo a través de la familia y la relación con la empresa.

Los conflictos surgen cuando no se planifica la sucesión o cuando la incorporación de las nuevas generaciones se realiza sin acompañamiento, y sin haber podido aun internalizar su cultura organizacional; es cierto que la transmisión de los valores y tradiciones

de la familia suele orientarlos hacia lo empresarial. Igualmente la cultura organizacional y sus valores están en el delicado hilo que separa los ámbitos de la familia y la empresa, por eso es necesario compatibilizarlos (González Unzueta, 2012, pág. 33).

3) Conflictos relacionados con el control.

- Empresa como sociedad unipersonal (verticalidad).

Este es uno de los conflictos más frecuentes, y va más allá de la forma jurídica que haya adoptado la empresa; trasciende cualquier tipo de organización que se haya adoptado porque es fruto de la falta de delegación. Una empresa puede estar diseñada de manera horizontal, o jurídicamente contemplar varios socios, pero si no se delega es equivalente a la empresa unipersonal.

Esto es un conflicto porque la falta de delegación concentra la toma de decisiones en una sola persona a la vez que esa misma persona está también pendiente de la parte operativa. Es habitual la creencia de que nadie hace las cosas como uno. Esta actitud produce a la larga una empresa deficiente, una organización no puede depender de la persona sino de un management real, que sepa delegar. Frente a estas situaciones de control no se puede planificar ninguna sucesión porque para eso es necesario que se realice el acompañamiento del nuevo líder o líderes (González Unzueta, 2012, pág. 35).

- Mayoría en el paquete accionario.

Se encuentra relacionado con el tema de empresa unipersonal, el socio que tiene la mayor porción del paquete accionario es el que tiene más

poder a la hora de tomar una decisión, esto puede provocar un conflicto ya que la decisión se aprueba o no con su decisión.

Indicadores

Cuando se quiere controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que está sucediendo, se debe realizar medidores o indicadores, que permitan medir el nivel de desarrollo.

Los indicadores permiten medir, es decir, determinar una cantidad comparándola con otra. Estas mediciones dan la posibilidad de: planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado y analizar y explicar cómo han sucedido los hechos (D'Elia, 1999).

“Sin medición no podremos adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener, innovar, etc.” (D'Elia, 1999, pág. 2).

Las mediciones no solo es un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse en el proceso de toma de decisiones adecuadamente.

Normalmente se utilizan indicadores con escalas universales, pero se pueden utilizar indicadores con escalas propias, que suelen ser muy útiles para medir lo que nosotros necesitamos. Estas escalas e instrumentos propios deben ser cuantitativas para facilitar la expresión y poder: validar su corrección con el hecho de medir y mantener la coherencia entre mediciones (D'Elia, 1999).

Para que la medición sea transparente y entendible deben tener una serie de características o atributos, que son:

- **Pertinencia:** las mediciones deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman sobre la base de las

mismas. El grado de pertinencia debe revisarse periódicamente porque algo puede ser importante en un determinado momento, pero puede dejarlo de serlo con el paso del tiempo. Esta característica es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que tengamos (D'Elia, 1999).

- Precisión: “es el grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar” (D'Elia, 1999, pág. 8).

Los pasos para lograr la precisión en una medición son:

1. Realizar una buena definición operativa, es decir, definir las características, las unidades de la escala de medición, el número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones, errores permisibles, etc.
 2. Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
 3. Asegurarse que el dato obtenido por el instrumento de medición, sea bien recogido por la personas encargada de hacerlo (D'Elia, 1999).
- Oportunidad: la medición brinda información que permite tomar decisiones más adecuadamente, ya sea para corregir reestableciendo la estabilidad del sistema, para prevenir y tomar decisiones antes que se produzca el problema. Para todo ello es necesario contar con la información oportuna de la manera más adecuada que brindan las mediciones (D'Elia, 1999).

- **Confiabilidad:** la medición es un acto repetitivo y periódico, no se hace una sola vez. Es por ello que es necesario validar la calidad de la medida que nos están dando (D'Elia, 1999).
- **Economía:** es sencilla y compleja a la vez esta característica. Sencilla, porque determina la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurrido en la medición de una característica y los beneficios y relevancia de la decisión que obtenemos con los datos. Pero cuantificar no es fácil (D'Elia, 1999).

Para medir el desempeño de una empresa o unidad es necesario contar con indicadores. En la práctica se cometen un sinnúmero de errores o se realiza un deficiente uso de los mismos dado por la falta de rigurosidad en el tratamiento de ellos (D'Elia, 1999).

Cuando se refiere a un indicador de gestión, hace referencia a la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuyo resultado al ser comparado nos podría estar señalando una desviación sobre la cual hay que tomar decisiones o medidas correctivas. Estos indicadores permiten ver que tan bien se está administrando la empresa (D'Elia, 1999).

La construcción de indicadores de gestión debemos tener en cuenta:

- La definición
- El objetivo.
- Los niveles de referencia.
- La responsabilidad.
- Los puntos de lectura.
- La periodicidad.
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones.

- Las consideraciones de gestión (D'Elia, 1999, pág. 15).

El objetivo de todo indicador es de seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

Existen diversos niveles de referencia de un indicador, entre ellos:

- a) Nivel histórico: se determina después que se hace un análisis del indicador con el paso del tiempo, es decir, determina como ha variado en el tiempo. Con los datos que arroje este indicador se puede proyectar y calcular un valor esperado para un período bajo la premisa de que nada variara. Este valor es fundamental para presupuestos y programas sobre bases realistas y para ilustrar el logro de los resultados obtenidos.
- b) El estándar: se calcula mediante técnicas de estudio de métodos y de medición de trabajo. Señala el potencial de un sistema determinado, es decir, que representa si se están haciendo bien las cosas. El nivel estándar no se calcula una sola vez, sino que debe mantenerse actualizado, esto permite que la medición se convierta en un estímulo de la búsqueda de mejoras (D'Elia, 1999).
- c) Nivel teórico: “se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a la producción, consumo de materiales y fallas esperadas” (D'Elia, 1999, pág. 18).
- d) Nivel de requerimiento de los usuarios: para su cálculo es necesario hacer un estudio de las necesidades de los usuarios que consumen el producto. Se presupone un conocimiento de las verdaderas necesidades, es decir las características de calidad real del usuario (D'Elia, 1999).
- e) Nivel de competencia: hay dos grupos, los que se refieren al producto final y los que se refieren al proceso. Los primeros son imperativos del mercado, el

cliente optara por la mejor combinación de características en la gama de productos que se les ofrece, los segundos inciden mayormente en los niveles de costos y en la magnitud de los beneficios (D'Elia, 1999).

- f) Nivel de consideración política.
- g) Nivel planificado: “entre cada nivel habrá mayores o menores desviaciones a ser gerenciadas a través de un plan de acciones específicas, por ellos entre cada nivel tendremos niveles de referencia planificados, que no son otra cosa que los niveles/metras que podemos y debemos alcanzar en el futuro inmediato” (D'Elia, 1999, pág. 20).

Los indicadores tienen muchos usos entre ellos son (Navarrete, 2002, pág. 69):

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución,
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo esperan, entre estos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.

- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

Para que un indicador sea útil debe satisfacer tres criterios, poderse medir, es decir que lo que se quiera medir se pueda medir ya sea en frecuencia o en términos de grado, debe tener significado, es decir ser reconocido de manera fácil por quienes lo usan y por último debe poderse controlar.

Los indicadores pueden clasificarse de proceso o de resultado o indicadores de eficacia o de eficiencia.

Los indicadores de resultados miden la conformidad o no de la salida de un proceso, mientras que los indicadores de proceso miden las variaciones existentes en el proceso, midiendo las actividades del proceso.

Los indicadores de eficacia miden el logro de los resultados propuestos, se focalizan en el qué se debe hacer, a diferencia de los medidores de eficiencia que miden el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

Para la elaboración de indicadores se deben realizar tres pasos indica Navarrete Hernando.

El primer paso es definir los atributos importantes, es decir que por medio de una lluvia de ideas obtener el mayor número de ideas sobre indicadores o medidores que se puedan utilizar y seleccionar los más importantes, el equipo encargado de seleccionarlos, deben ser cuidadosos para elegir los que sean verdaderos indicadores. La idea principal de este primer paso es generar una amplia gama de posibilidades y tener el mayor número de ideas innovadoras.

El paso dos es la evaluación de los medidores o indicadores propuestos, es decir que con la selección antes realizada se evalúan la valides y la practicidad de los mismos. Los indicadores deben ser válidos para tomar decisiones, fácil de crear, mantener y usar, por lo

tanto se analizan los disponibles, el conocimiento y la experiencia para producir el análisis deseado de los datos.

El último paso para la elaboración de indicadores es comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad, es decir que hay que realizar una comparación de los resultados obtenidos de todo el procedimiento con los indicadores que son utilizados actualmente, evaluar la relación con los mismos criterios y definir si vale la pena continuar o no con ellos.

Capítulo 4. Marco metodológico

Este Trabajo Final de Grado (TFG) es un proyecto de aplicación profesional que aborda una problemática específica en el plano de las empresas familiares en base al análisis de organizaciones reales, a ser: Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL.

El trabajo se inició con el desarrollo teórico del material bibliográfico referido al tema en estudio, como referencia para la aplicación práctica ejecutada y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se aplicó un tipo de investigación exploratoria y descriptiva. Se basó en la recolección de datos de cada una de las empresas familiares para su procesamiento posterior y obtención de información referida al objetivo de elaborar una serie de indicadores para la medición de la profesionalización.

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: entrevistas en profundidad e inspecciones oculares de manuales y demás documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento las empresas utilizadas en este TFG.

Para efectuar este trabajo se investigó sobre tres empresas familiares: Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Mueble) y Tanus Jalil e Hijos SRL. La selección se basó en la búsqueda de empresas familiares con actividades diferentes y con conformación por miembros de la familia, pudiendo analizar las variaciones que pueden llegar a existir respecto de los indicadores desarrollados.

En la consecución de cada objetivo se aplicó una serie de técnicas e instrumentos acordes en cada caso. En el siguiente cuadro se explica cada objetivo específico, con su finalidad, una breve descripción, el instrumento y técnica de aplicado.

Objetivo general	Desarrollar indicadores que permitan medir el grado de profesionalismo de las empresas Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL y que sirvan como elementos de indicios para determinar su posible continuidad, luego de que se retire la actual generación que está al mando de la empresa.		
Objetivo específico	Finalidad y descripción del objetivo	Técnicas / instrumentos	Entregable
Conocer las empresas familiares Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL y los profesionales que existen en cada una de ella.	Determinar si con el paso de las generacionales ha aumentado el nivel de profesionalización dentro de ellas.	Entrevistas en profundidad con integrantes de la familia que trabajen en la empresa.	Datos particulares de cada empresa.
Determinar las variables que inciden en la profesionalización dentro de las empresas familiares Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL.	Conocer las variables que inciden en el manejo de las empresas familiares.	Entrevistas en profundidad, encuestas, guías autodiagnósticas y análisis FODA.	Las principales variables que influyen en la profesionalización de las empresas.
Determinar las cuestiones de mayor criticidad en las empresas Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL.	Conocer como estas cuestiones pueden afectar la continuidad de las empresas familiares.	Entrevistas en profundidad y guías autodiagnósticas.	Identificación de las cuestiones que no han sido todavía tratadas por las empresas y son importantes.
Comparación de los indicadores entre las empresas familiares Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL.	Determinar su posible continuidad a futuro, luego que la actual generación se retire de la empresa.	Cuadros comparativos con los datos de las tres empresas.	Conclusiones sobre la probabilidad de continuidad de las empresas.

Cuadro 3 Estructura del trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de las entrevistas se acordaron encuentros con miembros de la familia que trabajan en la empresa. De esta manera la obtención de información fue de mayor certeza y se pudo obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos. Ver Anexo 1 pág.122.

Se llevaron a cabo cuatro entrevistas con preguntas abiertas, la primera para conocer sobre la historia de la empresa. La segunda tenía como objetivo conocer los miembros que trabajan en la empresa, cuántos son miembros de la familia y cuantos no y sobre determinadas políticas que maneja la empresa. La tercera entrevista estaba dirigida a conocer las variables que pueden llegar a influir en la profesionalización de la empresa familiar y la última se buscó obtener información relacionada a los conflictos dentro de las empresas y si los mismos podrían haber sido evitados si se contaba con algún mecanismo para prevenirlo.

Se realizó un análisis exploratorio por medio de cuestionarios a empleados de la empresa Los Delfines Soto S.A. (Ver anexo 2 en la pág.126) para obtener información sobre el nivel de estudio y capacitaciones que existe entre los empleados.

Se ejecutó un análisis exploratorio sobre la situación en la que se encuentran las empresas por medio de un análisis F.O.D.A. que se entregó a los dueños de las empresas para que ellos hagan un auto análisis de como consideran que se encuentra su empresa en el mercado. El modelo se lo puede observar en el Anexo 3 pág.127.

Para la investigación exploratoria cualitativa de análisis de documentos se pidió a las empresas si podían facilitar los documentos en las que detallaran forma en la que está compuesta la empresa y su inscripción legal. De estos documentos se obtuvieron datos relevantes que a pesar de no contar con copia de los documentos se pudo hacer un resumen de ellos.

A los miembros de la familia se les entrego una guía autodiagnóstica para determinar cómo ellos clasifican las distintas cuestiones que son necesarias tratar para evitar futuros inconvenientes. (Ver modelo en el anexo 4 pág.130)

A los datos e información que se obtuvo de las tres empresas se resumió en cuadros comparativos para poder observar de una manera más rápida las similitudes y diferencias que

existen entre ellas y de esa manera obtener un panorama general de cómo se manejan las empresas familiares.

Capítulo 5. Análisis de datos o etapa diagnóstica.

Para realizar el diagnóstico del objeto de estudio de este trabajo (empresas familiares) se realizara mediante la matriz F.O.D.A. o D.A.F.O. Esta es una herramienta que permite formar un cuadro con la situación actual de la empresa con la que se puede obtener el diagnóstico y en función de ello tomar decisiones.

La palabra F.O.D.A. está conformado por las palabras fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza, estas cuatro serían las situaciones que rodean a las empresas, las internas que serían fortalezas y debilidades que son aquellas en las cuales las empresas tienen el control y pueden llegar a modificarlas y las externas que serían oportunidad y amenazas, que son aquellas a que las empresas no tienen la posibilidad de alterarlas ya que no están al alcance de las empresas.

Fortalezas

Fortaleza 1: planificar la sucesión

Al planificar la sucesión se pueden llegar a evitar futuros problemas entre hermanos que quieren el mismo poder o que creen que le corresponde más que al otro hermano, esta planificación evitaría un futuro conflicto que podría llegar a acarrear que la empresa termine cerrando o dejando de funcionar.

Fortaleza 2: mayor flexibilidad.

Las empresas familiares al estar compuestas por miembros de una misma familia permite que sean flexibles a los cambios del mercado, es decir que muchas veces sacrifican a la familia para que la empresas puede crecer y en un futuro la empresa este en una mejor posición y de ella pueda vivir la familia. Por lo tanto de sacrificar en un momento determinado a la familia para un futuro mejor de la empresa y de la familia.

Fortaleza 3: compromiso compartido.

El compromiso suele ser una prioridad para la familia porque es el sustento del desarrollo de la visión de futuro compartida y el plan de comunidad de la empresa familiar.

Asegurarse y mantener el compromiso de la familia es un proceso exigente, que requiere una discusión de los valores objetivos y expectativas de sus miembros.

Fortaleza 4: mayor conocimiento de los miembros que trabajan en la empresa

Ya que las empresas familiares están conformados por los mismos miembros de la familia se tiene la posibilidad de conocer mejor las personas con las que se trabaja. Se conoce sus capacidades, costumbres, miedos y demás.

Oportunidades

Oportunidad 1: globalización de sus industrias.

Las empresas familiares buscan crecer más allá del impulso de sus fundadores, analizan la globalización de sus industrias y enfrentan una estrategia de globalización como una de supervivencia de la empresa.

Oportunidad 2: internacionalización de las empresas familiares.

Es una ventaja competitiva con la que cuenta las empresas, Gustavo Alasino dice en su libro que, “en un contexto de permanente rivalidad donde la localización, la moneda, el costo de la mano de obra, el transporte y la entrega del producto a cada cliente de otro país a un buen precio y calidad, tiene q ser constante” (2012, pág. 12).

Oportunidad 3: crecimiento del mercado

Con el crecimiento del mercado específico en el que se desarrolla la empresa, permite que la empresa crezca al mismo tiempo y puede colocar y expandir su producto o su servicio a mercados antes no explotados.

Oportunidad 4: garantizar que el sucesor familiar sea competente.

Habiendo realizado un buen plan de sucesión, los antecesores haberle enseñado el manejo correcto de la empresa y el sucesor con el espíritu de que la empresa crezca,

permitiendo que ella pueda seguir funcionando de manera correcta y que con el tiempo se pueda expandir y crecer más.

Debilidades

Debilidad 1: Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa

Esto sucede cuando en el directorio de la empresa familiar los miembros integrantes tienen puntos de vistas diferentes u opuestas, que pueden llegar a desembocar en luchas internas que hagan perder el rumbo de la empresa para dar lugar a las posiciones familiares.

Debilidad 2: La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.

Dentro de las empresas familiares la conducta de los directivos está influenciada por los roles que cumplen dentro de la familia y no siempre es posible de compatibilizar. Esto se debe a que responden a dos subsistemas que son diferentes y cada uno tiene un objetivo distinto.

La ambigüedad de roles y contradicción de los mismos, dificulta la conducta de las personas y este suele ser un gran desafío dentro de las empresas familiares.

Debilidad 3: exceso de miembros de la familia en la organización.

Según Imano Belausteguigoitia Rius (2004) determina que a la hora de ingresar un nuevo miembro de la familia a la empresa es necesario ver si es capaz de aportar algún tipo de valor a la organización. Muchas veces pasa que el fundador permite entrar a varios miembros, pero no está dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer la empresa.

Debilidad 4: carencia de las competencias profesionales.

Muchos de los integrantes que conforman la empresa familiar son miembros de la familia y muchos de ellos carecen de un conocimiento especializado sobre el manejo de las empresas, por lo tanto están propensos a cometer errores por la falta de conocimientos.

Los dueños no tienen las competencias suficientes para dirigir su negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol.

Amenazas

Amenaza 1: la situación política del país es inestable.

Argentina es un país que está en constante cambio tanto político como económico, produciendo que los empresarios nunca puedan tener certeza de lo que sucederá y provoca que no puedan realizar planeaciones a largo plazo en relación con sus empresas.

Amenaza 2: las tecnologías de fabricación y/o comercialización están cambiando continuamente.

Las tecnologías de fabricación y/o comercialización en el mundo se van actualizando constantemente y cada vez a una velocidad mayor. Provocando que muchas empresas queden con tecnologías obsoletas a comparación con la de sus competidores.

Amenaza 3: desplazamiento por competidores internacionales.

El contexto competitivo global afecta a las empresas familiares. Las empresas de otros países se expanden buscando nuevo mercados y esta situación puede llegar a desplazar a las empresas locales.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: globalización de sus industrias. O2: internacionalización de las empresas familiares. O3: crecimiento del mercado O4: garantizar que el sucesor familiar sea competente.</p>	<p>F1: planificar la sucesión F2: mayor flexibilidad F3: compromiso compartido F4: mayor conocimiento de los miembros que trabajan en la empresa.</p> <p>Planificando una buena sucesión de la empresa, se pueden aprovechar las oportunidades que el medio donde se desarrolla le permite, la globalización de las industria, internacionalizaciones las empresas, esto se puede ya que las empresas familiares son muchos más flexibles que las no familiares y a su vez tiene un compromiso compartido entre los miembros.</p>	<p>D1: Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa D2: La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. D3: exceso de miembros de la familia en la organización D4: carencia de las competencias profesionales</p> <p>Los conflictos internos o debilidades que se pueden llegar a presentar en las empresas familiares pueden llegar a entorpecer las oportunidades que el mercado le brinda para poder tener un mejor desarrollo y un mayor crecimiento.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: la situación política del país es inestable. A2: las tecnologías de fabricación y/o comercialización están cambiando continuamente. A3: desplazamiento por competidores internacionales.</p>	<p>Aprovechando las fortalezas internas de las empresas familiares como el tema de la flexibilidad, el compromiso compartido se puede encarar las amenazas de una manera distinta y con una posibilidad de poder superarlas para que la empresa tenga un mejor desempeño.</p>	<p>Muchas veces los conflictos internos de las empresas familiares pueden llegar a agudizar los problemas que ya enfrenta por las amenazas que les provoca las situaciones externas.</p>

Cuadro 4 Análisis F.O.D.A. de las empresas familiares. Fuente: Elaboración propia.

Los Delfines Soto SA.



Figura 8 Logotipo de Los Delfines Soto SA. Fuente: La empresa.

Esta empresa se encuentra situada en la ciudad de Villa De Soto, departamento Cruz del Eje, Córdoba. Es un supermercado que se dedica principalmente a la venta de productos alimenticios al público en general.

La empresa Los Delfines Soto SA fue fundada por Tristán Luna y su socio, el señor Juan Romero, en el año 1930, en la ciudad de Villa de Soto.

La empresa nació siendo no familiar ya que no estaba siendo dirigida ni controlada por miembros de una misma familia.

Con el paso del tiempo, el señor Tristán Luna decide desvincularse para abrir su propio negocio. Al poco tiempo su ex socio fallece y su mujer decide vender el lugar donde estaba el negocio de la sociedad; por lo tanto le ofrece a Tristán Luna que compre el local, dándole posibilidades de pago y de esa manera logra Tristán Luna adquirir el local donde actualmente está ubicado el negocio (San Martín 501, Villa de Soto – Córdoba).

El señor Tristán no tuvo hijos con su mujer, por lo tanto en la empresa empezaron a trabajar sus sobrinos, entre ellos el sucesor de la empresa (se podría decir que fue la segunda generación). Desde ese momento, empezó a ser una empresa familiar ya que comenzó a ser dirigida y controlada por los miembros de una misma familia. En la actualidad está siendo dirigida por la tercera generación.

Como hubo modificaciones en la composición de los integrantes de la empresa existieron cambios en la denominación social de la empresa. Hace 4 años que posee la actual denominación social donde paso a ser una Sociedad Anónima, ya que la empresa creció patrimonialmente como en la cantidad de empleados que posee a su cargo.

Actualmente, la empresa no cuenta con otra sucursal. En el pasado se habían colocado unas minis sucursales del supermercado en lugares estratégico con el fin de poder hacer frente a la competencia (kioscos o despensas), pero con el tiempo se dieron cuenta que no tenían el rendimiento que esperaban y además no podían llevar un control estricto, por este motivo se decidió cerrarlos y solo concentrarse en el local principal que está ubicado en pleno centro de la ciudad. Si bien se puede encontrar en otros lugares supermercados con el nombre Delfín, ejemplo en Pilar, Rio Segundo, Oncativo, entre otros, no son de los mismos dueños.

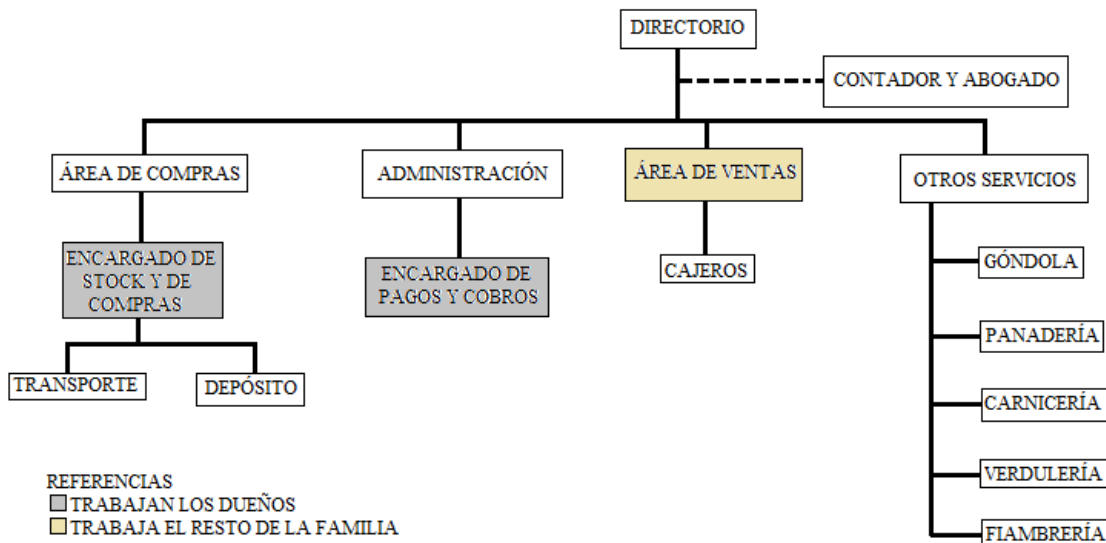


Figura 9 Organigrama de Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se puede observar la estructura de la empresa, en la que muestra las relaciones entre las distintas partes y las funciones que cumplen los distintos miembros de la empresa dentro de ella. A su vez en la imagen se puede contemplar las posiciones que ocupan los miembros de la familia dentro de la empresa. Como se manifiesta los miembros de la

familia ocupan los puestos más importantes dentro de ellas, dando una menor participación a los empleados a que puedan formar parte de esas áreas.

El sistema de los tres círculos brindada por Santiago Dodero permite describir cómo están compuestos los subsistemas de esta empresa familiar.

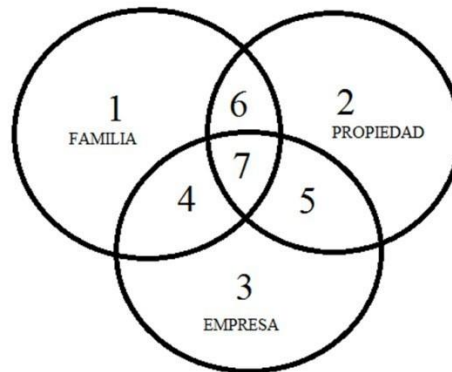


Figura 10 Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Fuente: El éxito de las empresas familiares, Santiago Dodero. Año 2002

1. Familia: está formado por 14 miembros, la mujer del primer sucesor, sus cuatros hijos con sus parejas y los nietos del primer sucesor.
2. Propietarios: los dueños de la empresa son dos de los cuatro hermanos Elio y Gustavo Barrera.
3. Empleados no familiares: en la actualidad cuentan con 30 empleados en las diversas actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
4. Familiares que trabajan en la empresa familiar: tres son los miembros de la familia que trabajan en la empresa, dos de ellos son hermanos y los actuales dueños y el tercero es el cuñado de ellos, que trabaja como un empleado dentro de la empresa.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar: no existen terceros.

6. Familiares que son accionistas: los únicos familiares dueños de la empresa, son dos de los hermanos Elio y Gustavo Barrera.
7. Miembro de la familia, que tienen propiedad y trabajan en la empresa: Elio y Gustavo Barrera.
8. Grupo externo: la empresa cuenta con un asesor contable y un asesor letrado. Además, la cooperativa Delfín se encarga de proveer los cursos para los empleados y administra el marketing de todos los supermercados que llevan dicha firma.

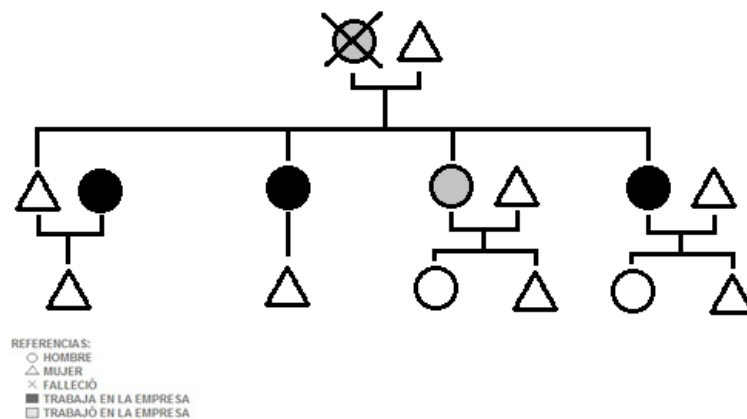


Figura 11 Genosociograma de Los Delfines Soto SA. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la descripción antes realizada no todos los hijos del sucesor son miembros de la empresa, sino que han elegido otras profesiones y se han abierto de la empresa familiar. Uno de los temas que genera conflictos entre las generaciones de las empresas familiares es la obligatoriedad que existe para que la empresa siga siendo conducida por miembros de la misma familia. Los dueños actuales tienen la intención de que la empresa siga en manos de la familia, pero ven dudoso ese futuro ya que los próximos sucesores son chicos en edad y no ven posible de que exista un periodo en que ambos (padres e hijos) puedan trabajar conjuntamente. Los propietarios quieren que sus hijos decidan su futuro independientemente si este o no ligado a la empresa.

En el caso de las dos sucesiones realizadas anteriormente no existieron conflictos, la sucesión fue entregada al que mostraba más interés y estaba más capacitado para poder ponerse al frente de la empresa. Hubo un periodo en el que trabajaron con las dos generaciones al mismo tiempo, para que los sucesores puedan aprender el manejo de la empresa y las experiencias del padre que estaba por entregar el mando.

Los sucesores entraron por necesidades propias de la empresa, empezaron desde los puestos más bajos hasta llegar al puesto más alto, de esta manera se evitaba que ingrese personal que no agregaría valor a la empresa. Así se evitó una de las principales debilidades de este tipo de empresas que es el *nepotismo*², que podría llevar a bajar la autoestima de los empleados que se vieran subestimados por los ingresos de los miembros familiares a puestos más altos en la gerencia.

Actualmente, la empresa no cuenta con un proceso formal de sucesión, es decir, que no tienen desarrollado un protocolo familiar. Los dueños ven poco posible que sus hijos continúen con la empresa por la diferencia de años que existe entre ellos. Pero manifestaron que si en un futuro ingresasen más parientes sería necesario el desarrollo de un protocolo para poder definir qué cargo ocuparía y cuál sería su función.

En la empresa se indago sobre si existe actualmente un organigrama en el que se describa los puestos jerárquicos, en la que se obtuvo como resultado una respuesta negativa. Aunque los mismos dueños reconocen la necesidad de que exista uno para evitar problemas con los empleados y puedan reconocer quien es su superior.

A pesar que la empresa no cuenta con un protocolo ni con un organigrama no se han detectado conflictos en el pasado relacionados con el manejo, sucesión, ni con el tema de la propiedad de la empresa. Lo que se ha detectado es que existen conflictos relacionados con el tema de la comunicación, ya que en varias ocasiones se han tomado decisiones individualmente

²Nepotismo: preferencia por los parientes al otorgar cargos dentro de la empresa familiar.

sin consultar a su otro socio. Lo positivo es que los dueños y hermanos suelen separar lo laboral de lo familiar. (Entrevista- Gustavo Barrera. Anexo 5 pág.133)

Por la empresa pasaron muchos miembros de la familia (aproximadamente 12), sin tener alto nivel de estudios, ni tampoco estudios relacionados a la administración de la empresa.

Se tomaron empleados al azar y se les realizó una encuesta y se llegó a la conclusión que más de la mitad de los empleados no tienen terminado el secundario, pero que en la mayoría de los casos han recibido una capacitación brindada por la empresa en temas relacionados con su puesto de trabajo, ejemplo: panadería, atención al público, organización y llenado de góndolas. Algunos cursos fueron dictados en el mismo local y otros fueron dictados en la ciudad de Córdoba. (Para observar los resultados de la encuesta dirigirse al Anexo 6 pág.144)

Por medio de una guía autodiagnóstica, que se le entregó al señor Gustavo Barrera, se pudo determinar que al no tener un protocolo familiar ni contar con otro instrumento escrito, cuentan con muchas cuestiones para resolver en un periodo de tiempo no muy lejano.

Las cuestiones a resolver se las clasificaron en tres, en cuestiones críticas (que son aquellas de resolución crucial o esencial para el futuro de la empresa y la armonía familiar), cuestiones importantes (que son las que tienen una necesidad de ser tratadas pero luego de resolver las cuestiones críticas) y por último las cuestiones intrascendentes (que son aquellas que no tienen ninguna importancia ni para la empresa ni para la familia).

El señor Gustavo Barrera clasificó las cuestiones a resolver de la siguiente manera (para observar la planilla completa dirigirse al Anexo 7 pág.145) que a su vez se hizo una subclasificación para determinar a qué tipo de subsistema de la empresa familiar pertenecía:

CUESTIONES CRITICAS	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.
2	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.
3	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa
4	Divorcio de alguno de los socios o familiares.
5	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia
6	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.
2	Proceso de selección del próximo líder de la empresa
3	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.
4	Capacidades y habilidades del próximo líder.
5	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.
6	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.
2	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.
3	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.
4	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.

Cuadro 5 Cuestiones críticas de Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro anteriormente expuesto existen 16 cuestiones de un total de 37 que el señor Gustavo Barrera las considera como críticas, es decir que son cuestiones que van a tener que ser tratadas como primer orden de importancia ya que son cuestiones de gran repercusión tanto para el futuro de la empresa como de la familia. La mayoría de las cuestiones son de índole empresarial y familiar y en un menor porcentaje son de

cuestiones de propiedad, aunque si se observa la totalidad de las cuestiones que tratan del tema de la propiedad en su mayoría se encuentran como cuestiones críticas a solucionar.

CUESTIONES IMPORTANTES	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.
2	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.
3	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.
4	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos
5	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.
6	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.
7	Personas que deben conformar el Consejo de Familia.
8	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.
9	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.
10	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.
11	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.
2	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.
3	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.).
4	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.

Cuadro 6 Cuestiones importantes de Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Las cuestiones importantes consideradas por el señor Gustavo Barrera son aquellas que son necesarias abordar, pero luego de resueltas las cuestiones críticas, es decir, que tiene una importancia en un nivel inferior a las cuestiones críticas.

Como se puede observar en el cuadro anteriormente expuesto existen 16 cuestiones al igual que las críticas, con la diferencia que acá abundan las relacionadas con el subsistema familia que conforma la empresa familiar.

CUESTIONES INTRASCENDENTES	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.
2	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.
3	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.

Cuadro 7 Cuestiones intrascendentes a resolver de Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Una cuestión es intrascendente cuando no tiene ninguna importancia para la empresa o familia que tal vez fue importante o crítica pero ya se encuentra resuelta o acordada. Estas cuestiones como se puede observar son muy pocas en comparación a las otras cuestiones que se les presentaron al señor Gustavo Barrera.

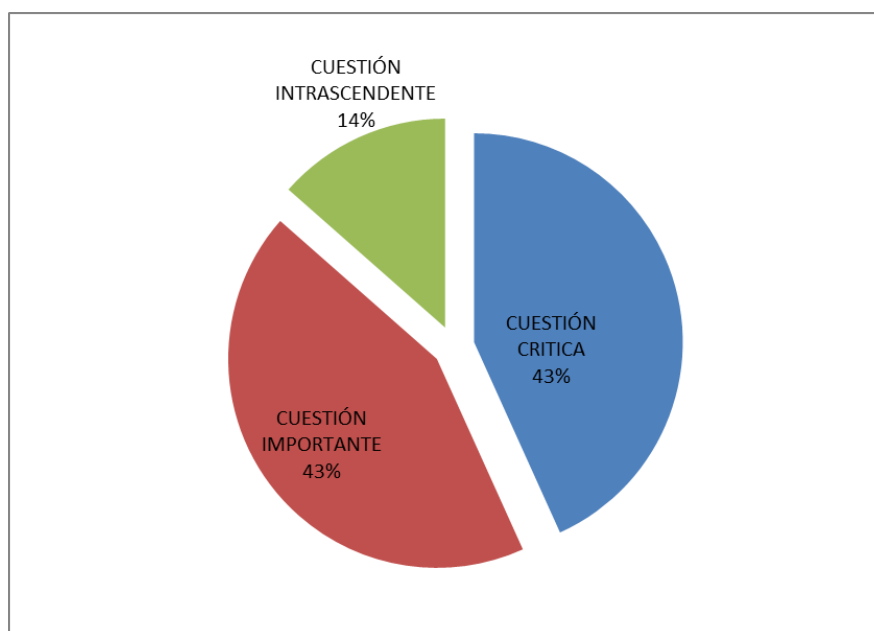


Figura 12 Cuestiones a resolver Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en este gráfico son muchas las cuestiones a resolver y muy pocas las ya resueltas o acordadas. Por lo tanto es necesario trabajar para poder acordar dichas cuestiones para que la empresa pueda seguir creciendo.

Análisis F.O.D.A.

En base a la información obtenida por medio de una planilla completada por el Señor Gustavo Barrera (dueño de la empresa y encargado de la parte administrativa) y el señor Elio Barrera (dueño de la empresa y encargado del área de compras) se pudo realizar un análisis F.O.D.A. de la situación actual de la empresa. (Para la planilla completa remitirse al Anexo 8 pág.147)

Fortalezas

Empresa conocida en el mercado como uno de los principales supermercados de la ciudad de Villa de Soto, con precios más bajos y mejor calidad en comparación a su competencia. Ofrecen promociones que se ajustan a las necesidades de sus clientes, permitiendo tener una buena reputación entre ellos. Cuenta con un personal idóneo para cada puesto y poseen gerentes con competencias mejores que sus competidores, que permiten obtener la rentabilidad esperada por la empresa.

Es una empresa que posee recursos financieros suficientes para afrontar las posibles situaciones que se les pueda presentar en el futuro, tienen una estrategia definida y conocen el mercado en el que se desarrollan, permitiendo que las ventas crezcan al mismo ritmo.

Debilidades

Los dueños son los encargados de la dirección, estos no son profesionales en el área de administración de empresas, ya que sus conocimientos fueron adquiridos por medio de la experiencia a lo largo de los años, la empresa no está siendo dirigida por profesionales.

Delfín al ser una cooperativa de compra en la cual se agrupan varios socios con la finalidad de obtener mejores precios y calidad en los productos. Al realizar compras grandes o en pack de mayores dimensiones, les quita la posibilidad de tratar con otros proveedores con los que no trata la cooperativa y obtener otros precios y/o productos.

En ocasiones los empleados se sienten desmotivados por cuestiones laborales haciendo que su rendimiento decaiga.

Los Delfines Soto SA manejan una amplia variedad de productos y en ocasiones suelen sufrir desperdicios en grandes cantidades, lo que provoca una pérdida económica para la empresa.

Mensualmente los ingresos de la empresa han ido decreciendo, muchos de los motivos de esta disminución no están relacionados a la empresa misma sino al contexto económico en el que estamos inmersos.

Oportunidades

El mercado de la empresa está creciendo, lo que provoca que existan sectores del mercado que no están siendo atendidos, abriendo la posibilidad de expandirse y agregar nuevas tecnologías que la competencia no podría incorporar.

Con el cambio de gobierno producido en diciembre del 2015, esperan ver la oportunidad de que el país mejore, aumentando el poder adquisitivo en los clientes que se verá reflejado en las ventas que produzca la empresa.

Amenazas

Argentina es conocida mundialmente por poseer una política inestable y estar frecuentemente sufriendo las consecuencias de la inflación. Esto provoca cambios constantes en los precios (normalmente aumentos generalizados) de los productos que ofrece la empresa,

ocasionando disminuciones en las ventas y que el mercado crezca a menor escala que lo que la empresa espera.

Los cambios demográficos producidos por la población provocan una disminución en las ventas de la empresa.

Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles)



Figura 13. Logotipo Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Creación de la empresa.

La empresa Sucesión Alberto Pavón, cuya denominación ficticia es Ariel Muebles, se encuentra situada en la ciudad de Córdoba capital. Es una empresa de carácter netamente comercial ya que se dedica a la comercialización de productos para el hogar.

Ariel Muebles fue fundada por el señor Alberto Pavón, en el año 1981, con el fin de lograr ser el sustento familiar. En los primeros años la actividad se desarrolló en la misma propiedad donde tenían su hogar, tiempo después, con el fruto de su trabajo adquirió el local donde actualmente se encuentra ubicada la casa central (Los Talas N° 37 – B° Los Sauces). Esta empresa cuenta con dos sucursales más, una ubicada en AV. Vucetich N° 6683 – B° Ituzaingó y la segunda en Cipriano Perello N° 5739 – B° Villa Ofelia, todas las sucursales son administradas y manejadas por los miembros de la misma familia.

La empresa Sucesión Alberto Pavón anteriormente estaba registrada a nombre de su dueño, luego de su fallecimiento, se creó un contribuyente ficticio al que se denomina sucesión

indivisa³. Este contribuyente ficticio estará vigente hasta que se dicte la declaratoria de herederos o se diere como válido el testamento, hechos que por el momento no ha ocurrido.

En la figura de a continuación se puede observar la estructura de la empresa, en la que muestra las relaciones entre las distintas partes y las funciones que cumplen los distintos miembros de la empresa dentro de ella. A su vez en la imagen se puede contemplar las posiciones que ocupan los miembros de la familia dentro de ella. Como se manifiesta en la figura, los tres puestos principales y más importantes están siendo ocupados por los dueños de la empresa, privando de la participación a los demás. El resto de los familiares están a un mismo nivel siendo todos vendedores.

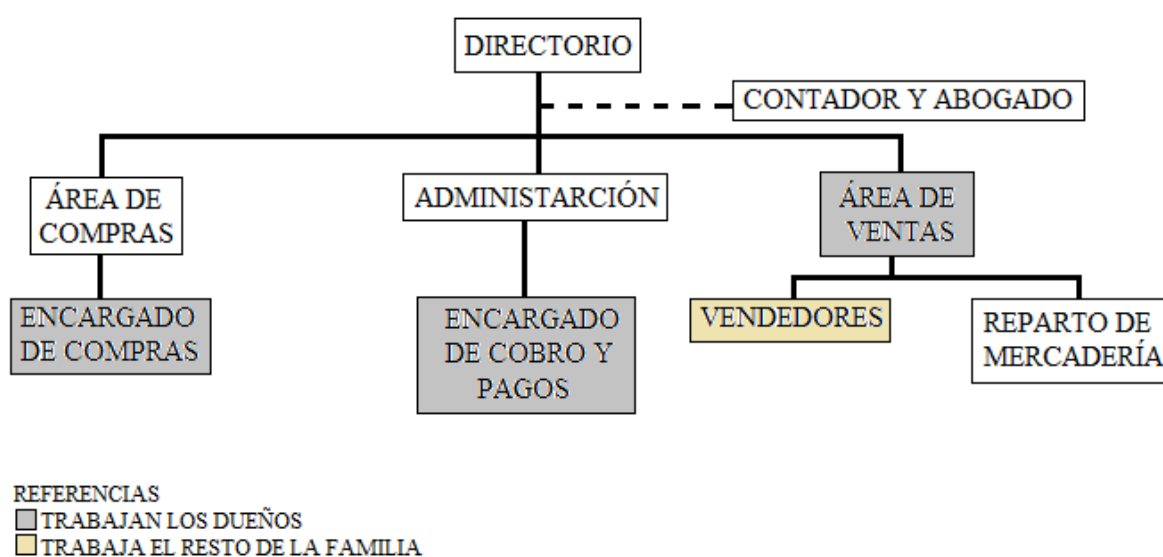


Figura 14 Organigrama de Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Utilizando nuevamente el sistema de tres círculos explicado por Santiago Dodero, se puede determinar los subsistemas que componen la empresa familiar y quienes son los que integran cada uno de ellos.

³Sucesión indivisa: un conjunto de personas que tienen sobre un bien o una cantidad de bienes un derecho de propiedad por partes indivisas, donde se requiere el consentimiento de los condóminos para ejercer los derechos consiguientes. (Von Harder, Ana Sturn, 1941)

1. Miembros de la familia: está formado por 16 personas, la esposa del fundador, sus cuatros hijos, 3 hijos políticos y los 8 nietos.
2. Propietarios de la empresa: al existir una sucesión indivisa la empresa pertenece a los herederos, que en este caso se presume que son Teresa Navonne, esposa del fundador, y sus cuatros hijos, José, Luis, Ariel y Cristina Pavón. La empresa al ser un bien ganancial del señor Alberto Pavón le corresponde el 50% a su mujer, Teresa Navonne y el 50% restante a sus hijos en partes iguales, es decir 12.50% de la empresa a cada uno de sus hijos.
3. Empleados no familiares: en la actualidad cuentan con 3 empleados que trabajan en la empresa familiar.
4. Familiares que trabajan en la empresa: 6 son los miembros de la familia que trabajan en la empresa, tres de ellos son los hijos varones del fundador, dos nietos y una hija política del fundador. Como se puede observar esta empresa permite el ingreso de familiares políticos, es importante recalcarlo ya que en la mayoría de las empresas de este estilo evita que ingresen para prevenir conflictos.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria): no existen terceros no familiares que tengan porción accionaria de la empresa.
6. Familiares que son accionistas: la propiedad de la empresa pertenece a Teresa Navonne, esposa del fundador, José Pavón, Luis Pavón, Ariel Pavón y Cristina Pavón, hijos del fundador.
7. Miembro de la familia, que tienen propiedad y trabajan en la empresa: de los 5 miembros que tienen propiedad de la empresa, solo tres de ellos trabajan actualmente en la empresa, José, Luis y Ariel Pavón.

8. Grupo externo: la empresa cuenta con un asesor contable y un asesor letrado, además cuenta con su grupo de proveedores que son los que los provisionan de la mercadería.

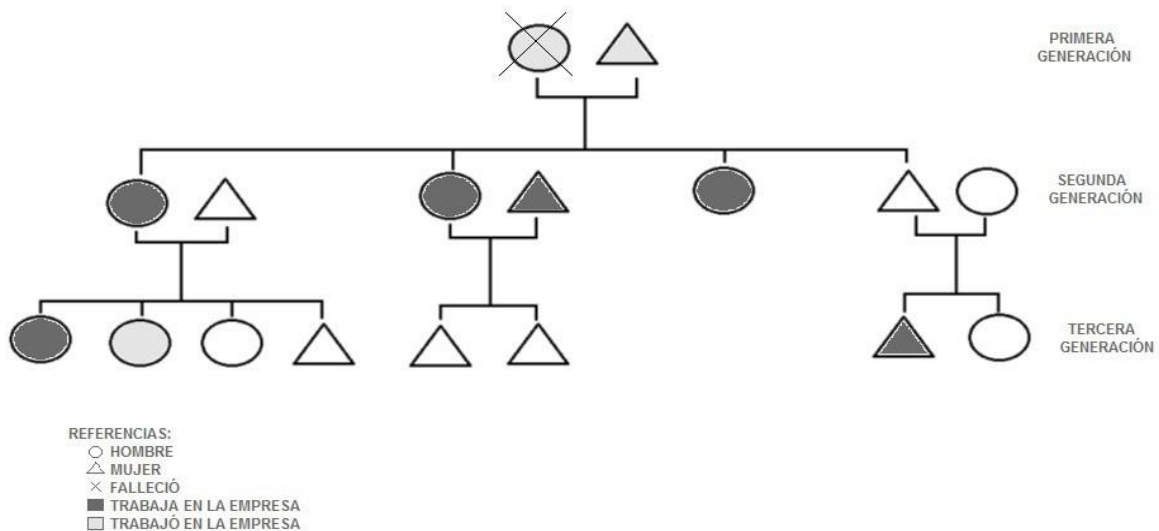


Figura 15 Genosociograma de Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Los miembros de la familia tienen la intención de que la administración y el control de la empresa continúe en manos de la familia. Por este motivo es que permiten el ingreso de los miembros de la familia, generalmente los ingresos se realizaron por necesidades de la empresa, pero la observación que se realizó es que se tiene una debilidad muy notoria que es el nepotismo ya que existe una preferencia por los parientes antes que con otros interesados al puesto. Esta debilidad en ocasiones no permite ver si ese nuevo ingresante miembro de la familia es capaz de agregar valor a la empresa.

Esta familia empresarial no es común al resto, ya que rompe con algunas de las leyes naturales de las empresas familiares. Ariel muebles rompe con la primera y la cuarta ley natural, que son: la familia crece más rápido que la empresa y suele poner todos los huevos en la misma canasta. Independientemente que la familia haya crecido, la empresa familiar también lo ha hecho y en una mayor proporción, es por ello que la familia empresaria Pavón decidió abrirse a otros mercados y no solo reinvertir todas sus utilidades al crecimiento de Ariel

Muebles, motivo por el cual cuenta con Ariel Sport, Ariel Automotores y Ariel Eventos, que a pesar de no ser negocios que pertenecen a todos los miembros de la familia, sino que cada hijo del fundador de Ariel Muebles es propietario individualmente de uno de ellos.

Esta empresa no tuvo una sucesión formal, ya que nunca se preparó ni se capacitó a un miembro de la familia para que en el momento en que el fundador decida retirarse de la empresa, éste tome el mando. Por lo tanto el lugar del fundador fue tomado por uno de los hijos en el momento que él fallece, ya que Alberto Pavón nunca dejó de trabajar en la empresa familiar. En la actualidad tampoco dispone de un proceso de capacitación para el futuro sucesor, menos aún cuenta con un protocolo familiar ni con algún instrumento escrito y suscripto por los miembros de la familia que permita delimitar las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, al momento de ingresar a la empresa familiar. Por ello, es posible que al momento de realizar futuras sucesiones existan conflictos que podrían haberse llegado a evitar con la confección de un protocolo familiar. Esta empresa tampoco cuenta con un organigrama en el que se describa los puestos jerárquicos dentro de la empresa familiar. Al consultarles el motivo de la no existencia del organigrama, respondieron que al ser una empresa familiar no necesitan de una comunicación formal para poder relacionarse entre ellos. Esta respuesta demostró la existencia excesiva de la comunicación oral que existe dentro de esta empresa familiar.

A pesar de la carencia de un protocolo familiar y de la excesiva utilización de la comunicación oral, no se han registrado en el pasado conflictos relacionados a la propiedad, control o toma de decisiones, ya que se mantienen comunicados permanentemente y buscan evitar que los conflictos relacionados a la empresa sean llevados a la familia o viceversa. (Anexo 9. pág.149)

Por medio de una guía autodiagnóstico completadas por seis miembros de la familia que trabajan en la empresa (Luis Pavón, José Pavón, Emanuel Pavón, Sonia Saldaño, Noemí

Acosta y Romina Borsatto), se pudo hacer un análisis de las cuestiones que se consideran críticas, importantes e intrascendentes para la empresa, aunque no todos los miembros coincidían en sus respuestas. Para la clasificación de las cuestiones se basó en como la consideraba la mayoría de los miembros de la familia y así poder unificarlas.

Las cuestiones críticas son aquellas que tienen que ser resueltas con anterioridad a otras cuestiones. Para una mejor comprensión de cómo es la situación de esta empresa se las clasificó en los tres subsistemas que conforman las empresas familiares.

Como se puede observar en el cuadro que está a continuación hay 8 cuestiones que la familia Pavón las consideró como críticas, si bien no fue una clasificación unánime, la mayoría de los miembros de la familia coincidía en su respuesta.

Estas cuestiones deben ser resueltas a corto plazo ya que los mismos integrantes de la familia consideran que deben ser tratadas para evitar futuros inconvenientes.

CUESTIONES CRITICAS	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial
2	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.
3	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.
4	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.
2	Capacidades y habilidades del próximo líder.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.
2	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.

Cuadro 8 Cuestiones críticas de la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis realizado por los miembros de la familia Pavón, se realizó un cuadro con las cuestiones que ellos, es su mayoría, consideraban importantes. Estas cuestiones tienen mucha importancia pero van a ser tratadas luego de resueltas las cuestiones críticas.

De las cuestiones determinadas como importantes se pudo observar que en su mayoría son cuestiones relacionadas al subsistema de la familia. Para resolver estas cuestiones tienen que realizar reuniones donde los miembros de la familia lleguen a consensos.

Estas son las cuestiones que más abundan en esta empresa familiar, si bien algunos de los miembros no están de acuerdo de tratarlas como cuestiones críticas, varios de ellos la consideró de esta manera.

CUESTIONES IMPORTANTES	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar
2	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa
3	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar
4	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos
5	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa
6	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa
7	Personas que deben conformar el Consejo de Familia
8	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia
9	Divorcio de alguno de los socios o familiares.
10	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.
11	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia
12	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa
13	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar
2	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa
3	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa
4	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder
5	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos,
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.

Cuadro 9 Cuestiones importantes de la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro siguiente son 10 las cuestiones que los miembros de la familia Pavón las consideraron sin importancia o que ya han sido resueltas. Se podría decir que del total de cuestiones son muy pocas las ya resueltas o sin importancia, por lo tanto

la empresa familiar necesita tratar las demás cuestiones para que pueda en el futuro las siguientes generaciones seguir al frente de la empresa familiar.

CUESTIONES INTRASCENDENTES	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.
2	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa
3	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro
2	Proceso de selección del próximo líder de la empresa
3	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)
4	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital
2	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación
3	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios

Cuadro 10 Cuestiones intrascendentes de la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Para observar las respuestas dadas por cada uno de los miembros de la familia observar el anexo 10 de la pág.157.

En el gráfico de a continuación se puede observar que más de la mitad de las cuestiones fueron clasificadas como críticas, por lo tanto son cuestiones que deben ser resueltas una vez de solucionadas las cuestiones importantes, estas son las que hay en menor cantidad.

En esta empresa a pesar de ser muchos los miembros de la familia que trabajan en ella y que permiten que trabajen los familiares políticos, es la empresa que más cuestiones tienen resueltas.

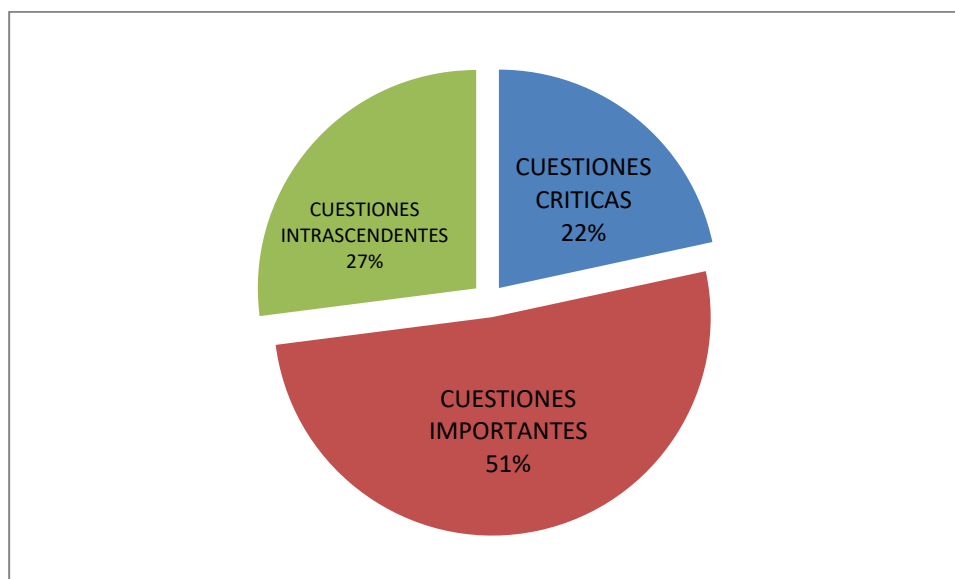


Figura 16 Cuestiones a resolver Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Análisis F.O.D.A.

Este análisis permite ver como los dueños aprecian la forma en que se desenvuelve la empresa en el mercado. Con las planillas completadas por los dueños y sus comentarios se obtuvo la siguiente conclusión. Se puede observar las planillas completadas por los señores José Pavón, Luis Pavón y Ariel Pavón en el anexo 11 de la pág. 160.

Fortalezas.

Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) es una empresa que desde sus comienzos se ha desarrollado en el mismo mercado, alcanzando de esta manera un alto nivel de competitividad y obtener una buena reputación con clientes y los proveedores.

La empresa posee recursos financieros necesarios permitiéndoles gozar de una estructura óptima para el desarrollo de la actividad, ofrecer productos de calidad y evitar que existan rechazos por parte de los clientes debido a este tema.

Cuenta con tres sucursales en la zona sur de la ciudad de Córdoba que le posibilita obtener una mejor distribución en el mercado y que los plazos de entrega de la mercadería sean mejor que el que ofrece la competencia.

Indiferentemente de la situación económica de los clientes las ventas vienen creciendo de acuerdo con el mercado, obteniendo de esta manera la rentabilidad que se espera.

Debilidades.

Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) es una empresa que viene en ascenso, los dueños no consideran que posean debilidades considerables. Según su opinión, su mayor debilidad es que los integrantes de la empresa no conocen a fondo el mercado en el que se desarrollan, pudiendo esto ponerlos en serias desventajas frente a sus competidores.

Otra debilidad que poseen es que muchas cuestiones de la empresa familiar están siendo tratadas de forma informal y en ocasiones sería necesario un tratamiento más formal.

Oportunidades.

Como consecuencia del crecimiento del mercado en el que se desarrolla la empresa familiar, existen segmentos que no están siendo atendidos y están apareciendo nuevos productos que no se están ofreciendo, estas se consideran unas de las mejores oportunidades que enfrenta la empresa. Uno de los cambios que hay en el mercado es que hay un mayor uso de los productos ofrecidos, como resultado del aumento del poder adquisitivo de los clientes, permitiendo que exista un aumento en las ventas.

A pesar que las barreras de ingreso al mercado son bajas, la empresa se considera que esta en presencia de competidores débiles.

Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) está en condiciones de poder mejorar los costos y el abastecimiento de productos, como de contar con nuevas tecnologías para mejorar su atención.

Amenazas.

La tecnología de fabricación de los productos, cambia constantemente provocando que la venta de los productos sustitutos aumente. Ocasionando que en muchos casos los clientes prefieran estos antes de los productos ofrecidos por la empresa.

La política económica que maneja Argentina es inestable y da como resultado un aumento en el mercado pero no de acuerdo a lo esperado por la empresa.

Tanus Jalil e Hijos SRL



Figura 17 Logotipo de Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: La empresa.

Empresa familiar situada en el mercado frutihortícola de la ciudad de Córdoba, Argentina. Posee “2 depósitos, con un total de 20 cámaras frigoríficas y una superficie cubierta de 1000 m² para albergar y conservar más de 360 toneladas de la más amplia variedad de productos” (Jalil). Dispone de 3 locales de venta, donde cuenta con la más moderna tecnología brindando asesoramiento y atención personalizada a sus clientes.

Empresa fundada en el año 1950 por Don Tanus Jalil, que con sólo 20 años daba sus primeros pasos como comerciante en el Mercado de Abasto de la ciudad de Córdoba.

Los años en esta actividad fueron de muchas adversidades, las cuales pudieron ser superadas con gran esfuerzo por su trabajo honesto y perseverante, logrando el sueño de conformar su propia empresa.

Siempre contó con el apoyo de sus hijos, que desde edades muy tempranas acompañaron el desafío propuesto por su padre.

De esta manera, Antonio, Rodolfo, José Luis y María Victoria comenzaban a capacitarse y dedicar su tiempo al emprendimiento iniciado por su padre.

Con la incorporación de esta generación, la empresa emprendió un camino de arduo crecimiento, convirtiendo este pequeño negocio en una gran empresa. Ya hoy, se puede observar la incorporación de la tercera generación de la familia, quienes no solo se empeñan en afianzar y continuar los logros obtenidos en esta organización, sino en que ella sea una oportunidad de desarrollo pleno e integral de todos los que trabajan en la misma, manifestando en esto su preocupación y compromiso social, tan necesario en los tiempos que nos tocan vivir (Jalil).

En la figura de a continuación se puede observar la estructura de la empresa, en la que muestra las relaciones entre las distintas partes y las funciones que cumplen los distintos miembros de la empresa dentro de ella. A su vez en la imagen se puede contemplar las posiciones que ocupan los miembros de la familia dentro de la empresa. Como se manifiesta los miembros dueños ocupan los puestos más importantes y el resto de la familia se distribuye dentro de los demás puestos no menos importantes para los cuales ellos están capacitados.

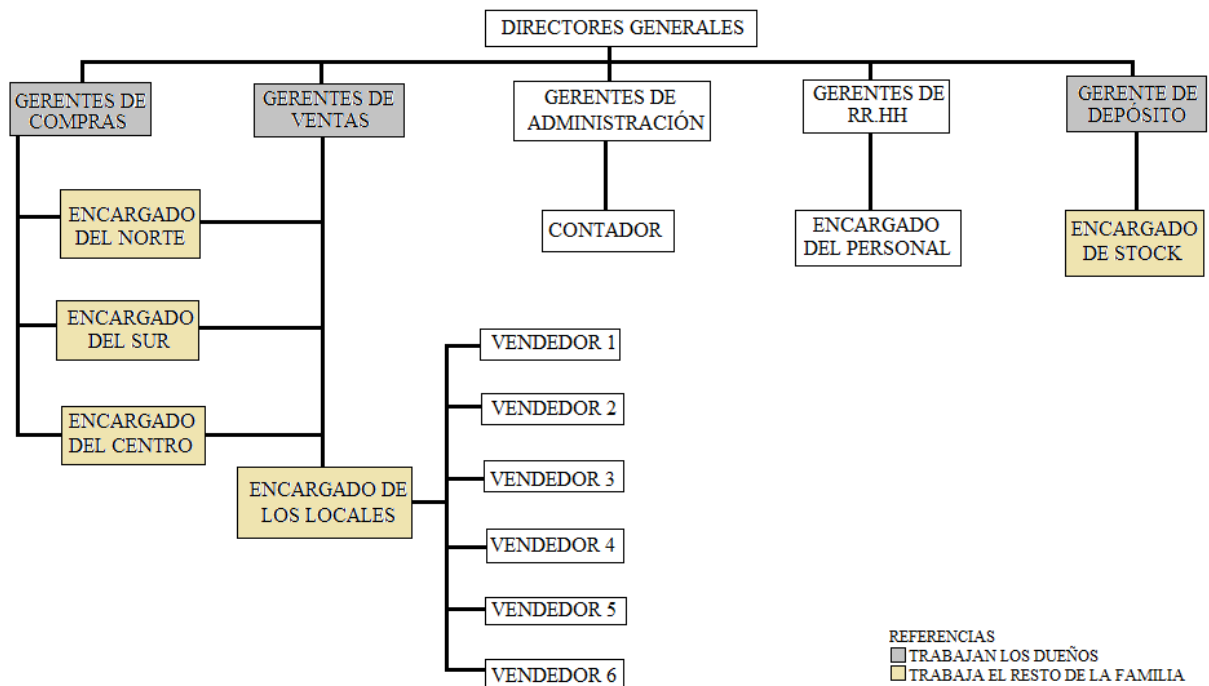


Figura 18 Organigrama de Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración de Nicolás Jalil.

Mediante el sistema de tres círculos explicado por Santiago Doderó, se puede determinar los subsistemas que componen la empresa familiar y quienes son los que integran cada uno de ellos.

1. Familia: está integrado por 22 miembros, la mujer del fundador, sus 4 hijos con sus respectivas parejas y los 13 nietos del fundador.
2. Propiedad: la propiedad está repartida entre los hermanos Antonio Jalil, José Luis Jalil y María Victoria Jalil.
3. Empleados no familiares: 30 empleados.
4. Familiares que trabajan en la empresa familiar: 8 de los miembros de la familia trabajan en la empresa, los 3 hermanos dueños (Antonio, José Luis y María Victoria Jalil) y 5 de sus hijos (Matías, Rodrigo, Gastón, Agustín y Nicolás).
5. No existen socios no familiares
6. Familiares que son accionistas: los únicos accionistas son Antonio Jalil, José Luis Jalil y María Victoria Jalil.

7. Miembro de la familia, que tienen propiedad y trabajan en la empresa: son Antonio Jalil, José Luis Jalil y María Victoria Jalil.
8. Grupo externo: la empresa cuenta con un asesor contable y un asesor letrado.

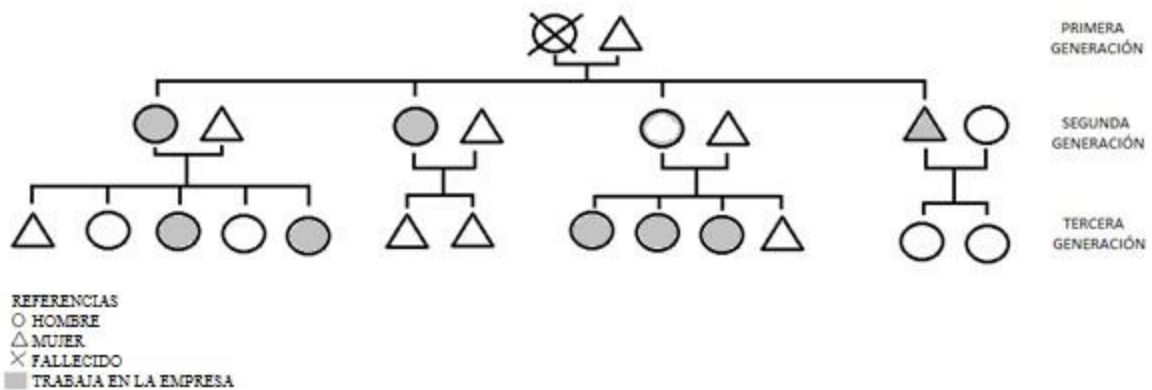


Figura 19 Genosociograma de Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar existe la intención de que la propiedad continúe en manos de la familia, aunque los integrantes de la familia no están obligados a trabajar en la empresa. Existen miembros de la tercera generación que están trabajando en ella y estudiando carreras universitarias relacionadas en el área de los negocios para poder incorporar en el futuro sus conocimientos a la empresa.

Para la incorporación de los familiares y de los no familiares se les exige como requisito esencial los estudios secundarios completos.

Cuando ingresa un familiar a trabajar se lo incorpora en los niveles más bajos y se lo hace conocer todas las áreas que tiene la empresa. Luego, ellos eligen el área que más cómodo les resulte. A los mismos se los remunera mediante un sueldo en base a las actividades que desarrolla.

A pesar de que la empresa no cuenta con un protocolo ni con ningún otro instrumento escrito en que se hayan consensuados ciertos temas relacionados a la empresa, si tienen establecidas ciertas reglas. Entre ellas están: no se permite el ingreso de ningún pariente

político o amigos de la familia para que trabajen en la empresa; en caso de irse de la empresa y abandonar su puesto no puede regresar a la empresa al mismo puesto que tenía anteriormente y en caso de quebrantar los acuerdos o ser irresponsables en reiteradas veces y no cambiar su actitud se los desvincula de la empresa.

Los miembros de la familia conocen la importancia de redactar un protocolo en un futuro no muy lejano. Este instrumento va a evitar que se produzcan futuros conflictos y va a determinar la manera de actuar frente a diferentes situaciones que se le presente a la familia empresaria. También analizan la construcción de un organigrama para que cada miembro comprenda el nivel jerárquico en el que está dentro de la empresa.

A lo largo de los años no se han registrado mayores conflictos dentro de la empresa en temas relacionados con la propiedad, con la continuidad o con el control de la empresa.

Uno de los acontecimientos registrados en la empresa que provocó un cambio en la propiedad fue que unos de los hijos de Tanus Jalil, decidió separarse de la empresa y para ello vendió sus acciones a sus hermanos, evitando que de esta manera ingrese un tercero no familiar a la propiedad de la misma.

Por medio de la guía autodiagnóstica completada por el señor Nicolás Jalil, nieto del fundador de la empresa y encargado del área de ventas se pudo hacer un análisis de como él visualiza las cuestiones que existen hoy en la empresa. La guía completa se puede observar en el anexo 13 de la pág.172.

Las cuestiones críticas, es decir, las que tiene que ser resueltas con anterioridad a otras cuestiones se clasifico en los tres subsistemas que conforman las empresas familiares.

Como se puede observar en el cuadro que está a continuación hay 11 cuestiones que el señor Nicolás las clasifico como críticas y en los tres subsistemas hay una cantidad similar de cuestiones a resolver.

CUESTIONES CRITICAS	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa , la familia y el patrimonio empresarial
2	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa
3	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.
4	Personas que deben conformar el Consejo de Familia
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar
2	Proceso de selección del próximo líder de la empresa
3	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa
4	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.
2	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital
3	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.

Cuadro 11 Cuestiones críticas de Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo el análisis que realizo el señor Nicolás Jalil, se determinó que según su opinión hay más cuestiones importantes que críticas e intrascendentes. Estas cuestiones tienen mucha importancia pero van a ser tratadas luego de resueltas las cuestiones críticas.

De las cuestiones determinadas como importantes se pudo observar que en su mayoría son cuestiones relacionadas al subsistema de la familia. Para resolver estas cuestiones tienen que realizar reuniones donde los miembros de la familia lleguen a consensos.

CUESTIONES IMPORTANTES	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar
2	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares
3	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar
4	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos
5	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa
6	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa
7	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa
8	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia
9	Divorcio de alguno de los socios o familiares.
10	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.
11	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia
12	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa
13	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.
2	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa
3	Capacidades y habilidades del próximo líder
4	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.
2	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación

Cuadro 12 Cuestiones importantes de Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro siguiente son muy pocas las cuestiones que se consideran sin importancia o que ya han sido resueltas. Por ende es una empresa que al igual que las otras analizadas anteriormente tiene muchas cuestiones por resolver.

CUESTIONES INTRASCENDENTES	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa
2	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.
3	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro
2	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)
3	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios

Cuadro 13 Cuestiones intrascendentes de Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de a continuación se puede observar que predominan las cuestiones importantes a resolver en esta empresa familiar. Si bien se debería dar más prioridad a resolver las cuestiones críticas ya que son las necesarias para que la empresa pueda continuar con su crecimiento. Las cuestiones que ya están resueltas o no tienen mucha significancia para la empresa son las intrascendentes y son las que tienen el menor porcentaje.

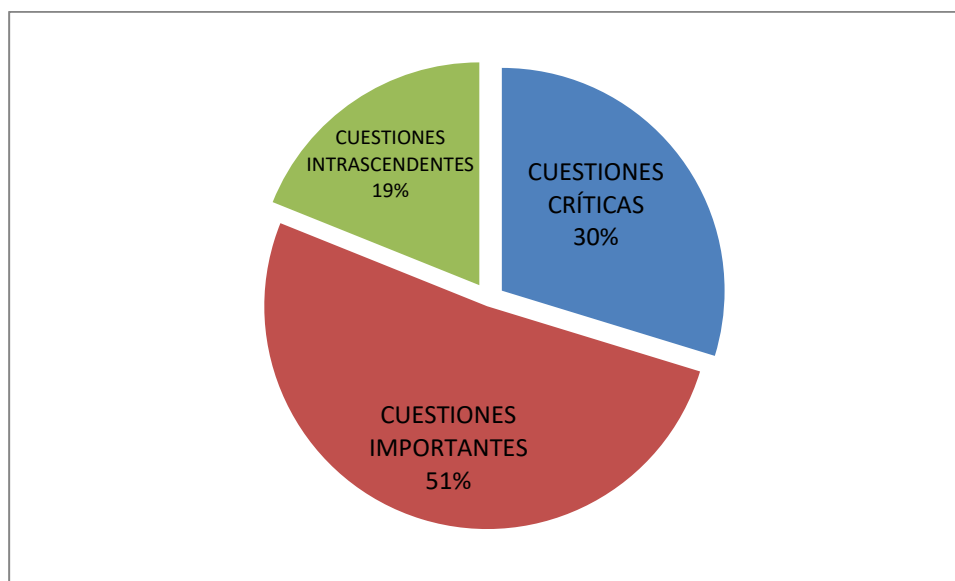


Figura 20 Cuestiones a resolver Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

Análisis F.O.D.A.

Este análisis permite ver como la empresa está posicionada en el mercado. Con la planilla completada por el señor Nicolás Jalil (encargado de ventas) y sus comentarios se obtuvo el siguiente análisis de la empresa. Se puede observar la planilla completa en el anexo 14 de la pág.174.

Fortalezas

Empresa familiar que conoce a la perfección el mercado en el que se desarrolla, gracias a sus 66 años de trayectoria, logrando conseguir un alto nivel de competitividad y adquirir una buena reputación entre los proveedores y con los clientes a los que les ofrecen las promociones que consideran convenientes.

La empresa cuenta con suficientes recursos financieros para tener una estructura óptima para el desarrollo del negocio, una tecnología adecuada y poder ofrecer productos novedosos que la competencia no podría.

Tanus Jalil e Hijos SRL, posee 3 puestos en el mercado de abasto de Córdoba, consiguiendo una distribución óptima del negocio logrando una mayor estructura de ventas.

Debilidades

Tanus Jalil e Hijos SRL posee una estrecha línea de productos que le permite concentrarse en la calidad de los mismos y lo limita a que ofrezca otros. Sus productos son determinadas frutas (mandarina, pera, piña, banana y manzana) y determinadas hortalizas (berenjena, pimiento, choclo y cebolla).

Continuamente la empresa se ve afectada por problemas operativos de diverso índole y muchas veces el personal no está lo suficientemente motivado en su trabajo lo que provoca que el rendimiento no sea el esperado.

Por diversos motivos las facturaciones vienen decreciendo mensualmente y la empresa no está en condiciones de revertir esa situación porque son cuestiones externas la que lo provocan.

Oportunidades

Tanus Jalil e Hijos SRL es una empresa que cuenta con las posibilidades de exportar sus productos y de esta manera poder abrirse a otros mercados ya que el mismo está creciendo.

La empresa cuenta con los recursos financieros necesarios que le dan la oportunidad de desarrollar y adquirir nuevas tecnologías para ofrecer nuevos productos o mejorar los actuales y de esta manera atender a las necesidades de los clientes.

Se considera que la competencia es débil frente a la empresa familiar.

Amenazas

Con el paso de los años se han detectado cambios en los hábitos y costumbres de la población. Estos cambios demográficos suelen tener repercusiones negativas en los negocios de la empresa que son factores externos a la empresa, imposible de manejar por parte de esta.

Tanus Jalil e Hijos SRL se siente permanentemente amenazado por la inestabilidad política y económica en la que está inmersa el país. En los últimos años se habían cerrado las importaciones, provocando conflictos para poder abastecerse de productos importados, se espera que esta situación cambie en manos del nuevo gobierno asumido en 2015.

Comparación de las tres empresas familiares.

	Los Delfines Soto SA.	Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).	Tanus Jalil e Hijos SRL.
Año de fundación.	1930	1981	1950
Antigüedad de la empresa.	86	35	66
Rubro al que se dedica la empresa.	Supermercado.	Comercialización de muebles para el hogar.	Ventas al por mayor de frutas, legumbres, cereales secos y en conserva.
Ubicación de la empresa.	Ciudad de Villa de Soto, departamento de Cruz del Eje, Córdoba.	Córdoba, Capital.	Córdoba, Capital.
Cantidad de miembros de la familia.	14 miembros.	16 miembros.	22 miembros.
Cantidad de propietarios.	2 propietarios. Hermanos Elio y Gustavo Barrera.	5 propietarios. Teresa Navonne y los hermanos José, Luis, Ariel y Cristina Pavón.	3 propietarios. Los hermanos Antonio, José Luis y María Victoria Jalil.
Cantidad de empleados familiares.	30 personas.	3 personas.	30 personas.
Cantidad de familiares que trabajan en la	3 miembros. Los 2 hermanos dueños y el cuñado	6 miembros. Los 3 hermanos varones, 2 nietos y	8 miembros. Los 3 hermanos propietarios y 5 de

empresa.	de ellos.	una hija política del fundador.	sus hijos.
Socios no familiares.	No cuentan.	No cuentan.	No cuentan.
Familiares accionistas.	2 miembros. Los hermanos Elio y Gustavo Barrera.	5 miembros. Teresa Navonne y los hermanos José, Luis, Ariel y Cristina Pavón.	3 propietarios. Los hermanos Antonio, José Luis y María Victoria Jalil.
Miembros de la familia propietarios que trabajan en la empresa familiar.	2 miembros. Gustavo y Elio Barrera.	3 miembros. José, Luis y Ariel Pavón.	3 miembros. Antonio, José Luis y María Victoria Jalil
Grupos externos.	Un asesor contable, un asesor letrado y la cooperativa Delfín.	Un asesor contable, un asesor letrado y un grupo de proveedores.	Un asesor contable, un asesor letrado y un grupo de proveedores.
Cambios de razón social.	Si, varios hasta llegar a ser una Sociedad Anónima hace tres años.	Si, antes era Alberto Pavón S.H. y cuando falleció el fundador pasó a ser Sucesión Alberto Pavón.	No.
Cantidad de sucursales.	1 solo.	3 sucursales.	3 puestos.
Compromiso por preservar la empresa.	Sí.	Sí.	Sí.
Existe la obligación de familia trabajen en la empresa.	No.	No.	No.
Pueden trabajar los parientes políticos.	Se analiza el caso.	Sí.	No.
Requisitos en materia de educación para miembros o no de la familia.	No hay.	No hay.	Nivel secundario completo.
Mecanismos de remuneración a los miembros de la familia.	Los dueños no cuentan con un sueldo fijo, mientras que el tercer miembro de la familia que trabaja en la empresa es remunerado en base a su trabajo.	La remuneración se hace en base al trabajo que desempeñan.	Se remunera por medio de un sueldo en base al trabajo desarrollado.
El ingreso de familiares responde a necesidades propias de la organización.	El único familiar que trabaja y que no es dueño, ingreso por necesidades propias a la empresa.	La mayoría de los ingresos fueron por necesidades de la empresa, aunque siempre se prioriza a los familiares.	No, generalmente ingresan una vez terminados sus estudios secundarios.

Composición del directorio.	No se cuenta con un directorio, al finalizar el día se reúnen los dueños para hacer un pequeño balance de los hechos ocurridos.	No se cuenta con un directorio, las decisiones importantes se toman cuando se reúnen los hermanos José, Luis y Ariel Pavón.	Está compuesto solo por los dueños, no se incluye al resto de la familia ni a asesores externos.
Encargado de tomar las decisiones más importantes.	Los dueños toman las decisiones en conjunto.	Se toman conjuntamente entre los tres hermanos encargados de la empresa.	Los tres dueños las toman conjuntamente.
Sucesiones anteriores	Existieron dos sucesiones. Se realizaron cuando la generación más chica se sentía que estaba en condiciones de manejar la empresa y el más grande se sentía que los jóvenes venían con ideas nuevas y más frescas.	Existió una sola sucesión que no estuvo planificada, sino que se dio cuando falleció el fundador y uno de sus hijos se tuvo que poner al frente de la empresa.	Solo existió una sucesión hace 20 años atrás, producto de la muerte del fundador de la empresa.
Evaluación del líder.	Se la realizan entre los mismos dueños, dándose críticas y sugerencias.	No existe una evaluación continua, sino que en caso de existir actitudes inadecuadas se los conversa.	No se cuentan con mecanismos de evaluación hacia los líderes.
Posesión de protocolo.	No.	No.	No.
Posesión de algún instrumento escrito, suscripto por los familiares.	No.	No.	No, pero existen ciertos temas ya tratados aunque no están plasmados en un soporte escrito.
Posesión de organigrama.	No.	No.	No.
Tipo de comunicación.	Informal.	Informal.	Informal.
Manejo de desacuerdos.	Mediante conversaciones.	Se solucionan mediante conversaciones.	Se maneja mediante el diálogo.
Familiar que quebranta los acuerdos o es gravemente	Se producen conflictos pero luego con el diálogo se soluciona.	Se les llama la atención.	Se los conversa para que modifiquen su actitud y en caso contrario se los

irresponsable.			desvincula de la empresa.
Tipo de conflictos que se ha vivido.	Conflictos relacionados al control, pero no entre los familiares sino con los empleados.	Por el momento no ha existido ningún tipo de conflicto grave.	Por el momento no ha existido ningún tipo de conflicto grave.
Existe favoritismo entre los familiares.	No.	No.	No.
Principales fortalezas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con los recursos necesarios. • Son reconocidos como líderes en el mercado. • Tienen una buena reputación entre los proveedores y los clientes. • Cuentan con una estrategia definida. • Tienen mejor calidad que los productos de la competencia. • Poseen el personal idóneo. • Conocen el mercado en el que se desarrollan. • Cuentan con mecanismos de control y con la estructura de ventas necesaria. • Cuenta con mejores gerentes que la competencia. • Se realizan las promociones necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un alto nivel de competitividad. • Posee los recursos financieros necesarios. • Tiene una buena reputación entre los proveedores y los clientes. • Cuenta con una mejor calidad que la competencia. • Posee la estructura necesaria para desarrollar el negocio. • Tiene una distribución óptima. • Tiene mecanismos de control del negocio necesarios. • Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado. • La rentabilidad de la empresa es la esperada. • No tenemos rechazos por calidad de productos. • El plazo de entrega es mejor que la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un alto nivel de competitividad. • Cuenta con los recursos financieros necesarios. • Tiene buena reputación entre los proveedores. • Posee de una buena reputación con los clientes. • Desarrolla más productos nuevos que la competencia. • Goza de la tecnología adecuada para los productos que comercializa. • Cuenta con la estructura necesaria para desarrollar el negocio. • Conocen perfectamente el mercado. • Tienen una distribución óptima. • Cuenta con la estructura de ventas necesaria. • La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para la empresa.

			<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan las promociones necesarias.
Principales oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un segmento del mercado que no se está haciendo y que se podría atender. • El mercado está creciendo. • El poder adquisitivo de los clientes está mejorando. • Se pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías. • Las barreras de entradas a la industria son altas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un segmento del mercado que se podría atender y todavía no se está haciendo. • Se pueden desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes. • La competencia está débil. • El mercado está creciendo. • El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los productos ofrecidos. • Tiene posibilidades de mejorar los costos. • Existen posibilidades de mejorar el abastecimiento de mercadería. • El poder adquisitivo de los clientes mejorará. • Se pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de comercialización. • Las barreras de entrada a la industria son altas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podrían desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes. • Se tienen la posibilidad de exportación. • La competencia está débil. • El mercado está creciendo. • Pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías para la comercialización.
Principales debilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Se podría tener personal y gerentes con mayor capacidad. • Se cuenta un 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta una estrecha línea de productos. • Se tiene excesivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee con una estrecha línea de productos. • No se tiene una rentabilidad

	<p>una estrecha línea de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se podría contar con proveedores más adecuados. • El personal no está lo suficientemente motivado. • No se conoce a fondo el mercado en el que se desarrolla la empresa • La facturación viene decreciendo. 	<p>desperdicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El punto de equilibrio es alto. • La facturación mensual viene decreciendo. 	<p>suficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuamente se producen problemas operativos. • El personal no está motivado. • La facturación mensual viene decreciendo.
Principales amenazas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios demográficos están produciendo un impacto negativo en el negocio. • Los precios en general están cambiando. • La situación política del país es inestable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas de productos sustitutos está creciendo. • El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado. • La situación política del país es inestable. • Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios demográficos provocan un impacto negativo en el negocio. • Cambian las reglas de importación de productos competidores. • La situación de nuestro mercado en particular está decayendo. • La situación política del país es inestable.
Cuestiones críticas.	Existen 16 cuestiones que uno de los dueños las considero como críticas, de las cuales 6 son cuestiones relacionadas a la familia, 6 relacionadas a la empresa y solo 4 a la propiedad.	Solo 8 de las 37 cuestiones fueron consideradas como críticas de las cuales la mitad están relacionadas al subsistema familia que conforman a la empresa familiar.	Son 11 las cuestiones consideradas como críticas según Nicolás Jalil, las cuales son muy parejas la cantidad de cuestiones a tratar dentro de cada subsistema de la empresa familiar.
Cuestiones importantes.	Existen 16 cuestiones consideradas como	Es la categoría que tiene más cuestiones	Es la categoría que tiene más cuestiones

	importantes de las cuales en su mayoría son cuestiones relacionadas con el subsistema familia.	a tratar, aunque primero se deberían solucionar las cuestiones críticas y luego estas cuestiones.	a tratar, de la cual mayoría son cuestiones relacionadas al subsistema de la familia.
Cuestiones intrascendentes.	Solo 6 cuestiones fueron consideradas como intrascendentes, es decir que ya fueron tratadas o que no tienen una importancia significativa para la empresa y/o familia, de las cuales en su mayoría fueron cuestiones relacionadas al subsistema de la familia.	A pesar de no contar con un organigrama ni con ningún instrumento escrito que disponga de reglas para poder desarrollarse son muchas las cuestiones que ya fueron tratadas o que para la familia no tienen importancia.	Solo 7 de las 37 cuestiones analizadas son consideradas como cuestiones ya tratadas o sin importancia para esta empresa familiar.

Cuadro 14 Comparación de las empresas. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar a lo largo del análisis desarrollado a las tres empresas familiares, ninguna de ellas es parecida. Si bien presentan ciertas similitudes, cada una está inmersa en una cultura que la define como única. Esta cultura se debe a las costumbres que tienen los miembros de la familia propietaria de la empresa.

Todas las empresas están conformadas por miembros de una misma familia, eso es lo que permite que a la empresa se la pueda categorizar dentro de las empresas familiares.

Si bien las empresas han transitado en el pasado por sucesiones ninguna de ellas ha sido similar. Aunque en el pasado tuvieron resultado no se sabe si en el futuro también va a suceder lo mismo. Se tiene que tener en cuenta que las empresas han crecido y la cantidad de miembros de las familias han aumentado, a su vez las situaciones en la que está inmersa la empresa no es igual.

Las empresas a lo largo de los años han modificado las formas de manejo y demás asuntos, pero ninguna de las tres dispone de un protocolo ni con ningún otro instrumento escrito formal que permita determinar las formas de actuación de los miembros ante ciertas circunstancias que se les presente. Esto hace que no estén preparadas para saber cómo enfrentar las cuestiones que les puede llegar a surgir en el futuro.

Si se analiza el autodiagnóstico completado por miembros de las familias se puede observar que son muchas las cuestiones de índole críticas e importantes a tratar y que son en muy pocas las cuestiones que ya han sido tratadas o que no tienen importancia para la empresa y/o familia.

En eso se puede observar que existe una similitud entre las tres empresa analizadas.

Por lo tanto para que las empresas puedan seguir creciendo y que no existan inconvenientes va a ser necesario tratar estas cuestiones e ir resolviéndolas.

Capítulo 6. Desarrollo de la propuesta de aplicación.

Para poder medir el nivel de profesionalización que hay dentro de las empresas familiares es necesario poder abarcar los tres subsistemas que conforman a las mismas (empresa – familia – propiedad). Para ellos se van a realizar indicadores para cada subsistema y que mediante un análisis conjunto de los resultados que arrojen los indicadores poder medir el nivel general de profesionalización que hay dentro de ellas. Por medio de este análisis se va a poder determinar las posibilidades de continuidad de las empresas luego que se retire la generación que está al mando.

La profesionalización de las empresas familiares generalmente se determina con los órganos de gobierno definidos en cada subsistema y con la creación de un protocolo familiar.

Indicador 1

Subsistema	Propiedad
Objetivo (Para que)	Asegurar que la cantidad de reuniones sean las óptimas.
Propósito (Que mide)	Determinar que la cantidad de reuniones de la asamblea de accionistas sean suficientes para la correcta toma de decisiones respecto a la propiedad.
Método de cálculo (Como se calcula)	$(\text{Cantidad de reuniones de asamblea de accionistas al año} / 2) * 100.$
Definiciones	<i>Cantidad de reuniones de asamblea de accionistas al año:</i> reuniones en la que solo se juntan los que tiene propiedad y solo tratan temas referentes a decisiones, control de la sociedad y protecciones de las acciones. 2: cantidad de reuniones de asamblea de accionistas que se determina como óptima en un año para el buen manejo de la empresa.
Fuentes de información	Libro de registración de accionistas.
Observaciones	Este indicador es muy útil para determinar si las reuniones que se realizan son realmente ejecutadas de la manera correcta y si la cantidad son las apropiadas. Muchas empresas familiares al considerar que son de un tamaño pequeño a la asamblea la toman como una reunión familiar y no le dan la importancia que se merece.

Cuadro 15 Indicador 1. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 2

Subsistema	Empresa
Objetivo (Para que)	Conocer cuáles son los conflictos que ya tienen un mecanismo de resolución determinados por la familia que normalmente se presentan en una empresa familiar.
Propósito (Que mide)	Determinar si los conflictos que normalmente ocurren en una empresa familiar han sido tratados por los miembros de la familia y de esta manera prevenir futuros inconvenientes.
Método de cálculo (Como se calcula)	$(\text{Cantidad de problemas que tienen definido un mecanismo de resolución} / 10) * 100$.
Definiciones	<i>Cantidad de problemas que tenían el mecanismo de resolución:</i> problemas a los cuales ya se han definido la forma de actuar cuando se presenten. <i>10:</i> cantidad de problemas que normalmente ocurren en una empresa familiar relacionados a la empresa, la familia o a la propiedad. (Ver anexo 15 pág. 177)
Fuentes de información	Entrevista con los miembros de la familia.
Observaciones	Este indicador va a permitir determinar la cantidad de conflictos que ya tienen un sistema y/o proceso de resolución determinado.

Cuadro 16 Indicador 2. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 3

Subsistema	Empresa
Objetivo (Para que)	Incorporación objetiva de los miembros de la familia a la empresa.
Propósito (Que mide)	El porcentaje de miembros familiares incluidos en la empresa por medio de un proceso de reclutamiento.
Método de cálculo (Como se calcula)	$(\text{Miembros de la familia que trabajan en la empresa} / \text{total de personas que trabajan en la empresa}) * 100$. $(\text{Miembros de la familia que pasaron por un proceso de reclutamiento} / \text{miembros de la familia que trabajan en la empresa}) * 100$.
Definiciones	<i>Miembros familiares:</i> cantidad de miembros de la familia que trabajan activamente en la empresa. <i>Total de personas que trabajan en la empresa:</i> total de miembros que trabajan activamente en la empresa, sean o no miembros de la familia. <i>Miembros de la familia que pasaron por un proceso de reclutamiento:</i> familiares que tuvieron que pasar por un proceso de reclutamiento para poder ingresar a trabajar en la empresa.
Fuentes de información	Legajo de empleados que trabajan en la empresa.
Observaciones	Por medio de este indicador se va a poder medir la cantidad de familiares que trabajan activamente en la empresa y que tuvieron que pasar por un proceso de reclutamiento y selección para poder estar en dicho puesto.

Cuadro 17 Indicador 3. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 4

Subsistema	Empresa
Objetivo (Para que)	Contribuir con la mejora de la productividad de las empresas.
Propósito (Que mide)	Determinar el porcentaje de trabajadores (miembros o no de la familia) que cuentan con un estudio relacionado al área de su puesto.
Método de cálculo (Como se calcula)	$(\text{Personas que cuentan con estudios} / \text{total de integrantes de la empresa}) * 100.$
Definiciones	<i>Personas que cuentan con estudios:</i> personas que cuentan con un estudio relacionado al área en el que trabaja. <i>Total de integrantes de la empresa:</i> integrantes de la empresa, tanto familiares como no familiares.
Fuentes de información	Fichas de registro de los empleados de la empresa, donde se detalla los estudios de cada uno de ellos.
Observaciones	Este indicador va a determinar la cantidad de miembros que ocupan el puesto para el cual está formado y cuántos puestos están siendo atendidos por personas que quizás no tengan el conocimiento apropiado.

Cuadro 18 Indicador 4. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 5

Subsistema	Empresa / Familia / Propiedad
Objetivo (Para que)	Contribuir a la resolución de cuestiones no tratadas por la empresa familiar.
Propósito (Que mide)	Determinar la cantidad de cuestiones que se consideran críticas e importantes para los miembros de la familia de un listado de 37 cuestiones.
Método de cálculo (Como se calcula)	$(\text{Cuestiones críticas} + \text{cuestiones importantes} / 37) * 100.$
Definiciones	<i>Cuestiones críticas:</i> son aquellas cuestiones de resolución crucial o esencial para el futuro de la empresa y la armonía familiar. <i>Cuestiones importantes:</i> que son las que tienen una importancia pero van a ser tratadas luego de resolver las cuestiones críticas. 37: la cantidad de cuestiones que se les proporciona en la lista a los miembros de la familia. (Ver anexo 16 pág.178)
Fuentes de información	Guías autodiagnósticas proporcionadas a los miembros de la familia que trabajan en la empresa.
Observaciones	Por medio de este indicador se va a poder determinar la proporción de cuestiones que los miembros de la familia consideran como críticas.

Cuadro 19 Indicador 5. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 6

Subsistema	Empresa / Familia / Propiedad
Objetivo (Para que)	Asegurar que la empresa tenga convenido suficientes temas para evitar futuros conflictos.
Propósito (Que mide)	Determina la cantidad de cuestiones ya tratadas por los miembros de la familia en relación a la cantidad de temas que deben incluirse en un protocolo.
Método de cálculo (Como se calcula)	(Cuestiones ya acordadas / 37) *100.
Definiciones	<i>Cuestiones ya acordados:</i> temas que los miembros de la familia ya han acordado para el manejo futuro de la empresa. <i>37:</i> cantidad de cuestiones que normalmente incluye un protocolo. (Ver anexo 16 pág. 178)
Fuentes de información	Entrevista realizada a los integrantes de la familia.
Observaciones	Por medio de este indicador se va a poder medir aproximadamente cuantos temas ya han tratado los miembros de la familia de las cuestiones básicas que incluye un protocolo. Si bien existen diferentes tipos de protocolos el más completo incluye esta cantidad de temas.

Cuadro 20 Indicador 6. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 7

Subsistema	Familia
Objetivo (Para que)	Conocimiento de las intenciones de las futuras generaciones a la incorporación de la empresa familiar.
Propósito (Que mide)	Determina si los integrantes de las generaciones a suceder tienen intención de capacitarse en áreas que favorezcan el desarrollo de la empresa.
Método de cálculo (Como se calcula)	(Miembros de la familia que aún no trabajan en la empresa / Miembros que tienen intenciones de trabajar en la empresa) * 100. (Miembros que tiene intenciones de trabajar en la empresa / Miembros que tienen intenciones de capacitarse para la empresa) * 100.
Definiciones	<i>Miembros de la familia que aún no trabajan en la empresa:</i> son los miembros de la familia que son menores de edad y están terminando sus estudios primarios y/o secundarios. <i>Miembros que tienen intenciones de trabajar en la empresa:</i> son los miembros familiares menores de edad que desean trabajar en la empresa una vez concluidos sus estudios. <i>Miembros que tienen intenciones de capacitarse para la empresa:</i> miembros de la familia que aún no trabajan en la empresa y tienen intenciones de estudiar una carrera universitaria y/o terciaria relacionada con el ámbito de la empresa familiar.

Fuentes de información	Entrevista con los miembros de la familia.
Observaciones	Por medio de este indicador se va a poder determinar el porcentaje de las futuras generaciones que están interesadas en trabajar en la empresa y en capacitarse para el progreso de la misma.

Cuadro 21 Indicador 7. Fuente: Elaboración propia.

Indicador 8

Subsistema	Empresa / Familia
Objetivo (Para que)	Conocer si se dan las condiciones objetivas para el proceso de elaboración del protocolo.
Propósito (Que mide)	Determinar si se dan las condiciones objetivas para que una vez iniciado el proceso de elaboración del protocolo se llegue a un buen puerto.
Método de cálculo (Como se calcula)	$(\text{Condiciones objetivas que cumple la empresa} / 7) * 100.$
Definiciones	<i>Condiciones objetivas que cumple la empresa:</i> son aquellas condiciones objetivas que los dueños de la empresa entienden que cumplen para la elaboración del protocolo. 7: Condiciones objetivas que debería cumplir la empresa familiar para que la elaboración del protocolo llegue a un buen puerto. (Ver anexo 17 pág. 181)
Fuentes de información	Entrevista con los dueños de las empresas.
Observaciones	Por medio de este indicador se va a poder determinar si la empresa está en condiciones de poder elaborar un protocolo para su aplicación a futuro.

Cuadro 22 Indicador 8. Fuente: Elaboración propia.

Por medio de estos indicadores aplicados a las distintas empresas, se puede obtener una estimación de cómo se encuentran actualmente las mismas. Dichos resultados permiten observar indicios que las empresas continúen una vez que la generación que actualmente lleva el mando se retire.

Si bien los resultados arrojados por dichos indicadores no son resultados certeros permiten obtener una aproximación de la profesionalización que existe en la actualidad en las empresas. Dicho nivel de profesionalización puede ser modificada si las empresas familiares toman medidas para poder aumentarla, ya sea implementando los órganos de gobierno para

cada subsistema o bien comenzando a desarrollar un protocolo que contenga consensos establecidos entre los miembros de la familia.

Los Delfines Soto S.A.

Indicador	Aplicación del indicador	Conclusión del resultado
Indicador 1	$(0 / 2) * 100 = 0 \%$	Si bien los dueños de la empresa no realizan reuniones formales de accionistas debido a que son dos y todos los días se ven en el trabajo, cada día ellos realizan un resumen de lo que fue el día laboral y analizan las cosas que pasaron y si hay posibilidades de mejorar. A pesar de que exista este balance diario que realizan ellos también existen unas pequeñas reuniones conformadas por los accionistas y el asesor contable para determinar la situación contable de la empresa.
Indicador 2	$(5 / 10) * 100 = 50\%$	El resultado de este indicador es considerado como aceptable, aunque lo recomendable sería que el resultado sea mayor. Es decir que el 50% de los conflictos que se puede llegar a presentar en la empresa familiar cuentan con un mecanismo de resolución, que si bien no están plasmados en ningún protocolo, los propietarios ya saben qué medidas tomar frente a dicha situación. Los conflictos que aún no cuentan con un mecanismo de resolución están relacionados con el futuro de la empresa, es decir con temas vinculados con el traspaso generacional, ingresos de familiares. El plan de sucesión, entre otros temas que van a tener que ser tratados por los propietarios de la empresa para evitar conflictos que puedan llegar a perjudicarla.
Indicador 3	$(3 / 33) * 100 = 9,09\%$ $(0 / 3) * 100 = 0\%$	Solo el 9.09% de los miembros que trabajan en la empresa pertenecen a la familia, de los cuales 2 de ellos son los propietarios, que la recibieron en un proceso de sucesión y el tercer miembro es el cuñado de ambos. Si bien parece que el porcentaje es bajo, es considerado como aceptable, debido al tamaño y a la cantidad de trabajadores que hay en la empresa. Como se puede observar, ninguno de los miembros de la familia ha pasado por un proceso de reclutamiento para poder trabajar. Lo recomendable sería que el porcentaje de familiares incorporados por un proceso de reclutamiento sea más alto. En este caso se dio porque los dos propietarios fueron incorporados hace años en los puestos más bajos y fueron adquiriendo conocimientos hasta llegar a ser

		<p>los dueños, oportunidad que sus otros dos hermanos también tuvieron pero decidieron seguir con otras carreras. El tercer miembro de la familia fue incorporado por necesidad propia de la empresa y no por hecho de ser familiar se le dio el puesto.</p> <p>El proceso de reclutamiento debería implementarse para toda persona que desee trabajar, indiferentemente de que sea miembro o no de la familia, esto evitaría que produzcan conflictos relacionados al ámbito laboral que perjudique al familiar.</p>
Indicador 4	$(20 / 33) * 100 = 60,60\%$	<p>El porcentaje de empleados que cuenta con un estudio relacionado a su puesto de trabajo es del 60,60%.</p> <p>Lo óptimo sería que el resultado sea más alto para que cada empleado tenga un desempeño más eficaz en su puesto, aunque el resultado es considerado como aceptable ya que más de la mitad de los empleados cuenta con conocimientos especializado para su puesto de trabajo, además hay que considerar que gran parte de los empleados ni siquiera cuenta con sus estudios secundarios completos y que existen puestos en los que no se necesita de estudios previos.</p>
Indicador 5	$(32 / 37) * 100 = 86,48\%$	<p>El resultado de este indicador demuestra que existen muchas cuestiones que no han sido tratadas, solo una mínima cantidad de ellas tienen definido procedimiento a seguir, dejando muchos temas que son importante para el futuro de la empresa librados al azar.</p> <p>Lo recomendable en este indicador es que el valor sea lo más chico posible, manifestando que las cuestiones que pudieren llegar a surgir en la empresa familiar han sido acordadas por los miembros de la familia. A medida que el valor de este indicador disminuye, aumenta el valor del indicador que manifiesta la cantidad de temas ya resueltos y que pudieren ser utilizados para la realización del protocolo.</p>
Indicador 6	$(5 / 37) * 100 = 13,51\%$	<p>El porcentaje de este indicador es muy bajo, cuando en realidad debería ser mayor ya que representan las cuestiones ya resueltas o tratadas que tiene repercusión para el futuro de la empresa.</p> <p>Lo aconsejable es que aumente este indicador a medida que disminuya el indicador anterior para asegurarse de que todas las cuestiones que pudieran llegar a surgir tienen ya un mecanismo de solución o al menos han sido tratadas para saber qué acción tomar y evitar inconveniente que pudieren ser solucionados previamente.</p>
Indicador 7	$(2 / 3) * 100 = 66.67\%$	Este indicador demuestra que los dos de los próximos

	$(2 / 2) * 100 = 100\%$	<p>sucesores están interesados en trabajar en la empresa familiar y que ambos quieren estudiar carreras que están relacionadas con la empresa para en un futuro poder ser incorporadas a ella.</p> <p>El resultado de este indicador no es certero en este momento ya los herederos son menores de edad y todavía no tienen en claro que es lo que van seguir, pero demuestra un pequeño interés por trabajar en ella, por lo tanto los actuales dueños van a tener que pensar en el proceso sucesorio y la modalidad de enseñanza para ellos.</p>
Indicador 8	$(5 / 7) * 100 = 71,42\%$	<p>El resultado de este indicador es de 71,42% es decir que los dueños estiman que poseen la mayoría de las condiciones objetivas para poder elaborar un protocolo para la empresa familiar.</p> <p>Lo más importante de estas condiciones objetivas es que los dueños reconocen la importancia de desarrollar uno a futuro para implementarlo en la empresa, por lo tanto cuando se decida elaborarlo, este va a llegar a un buen puerto y va a ser utilizado de una manera adecuada.</p>

Cuadro 23 Aplicación de indicadores en Los Delfines Soto SA. Fuente: Elaboración propia

Con el análisis realizado a la empresa Los Delfines Soto S.A. se pudo determinar que es una empresa en la que actualmente no están trabajando dos generaciones juntas, es decir que los sucesores no están incorporados al día de hoy en la empresa por su corta edad, pero tienen interés en trabajar en ella. Esto demuestra el interés de los miembros en que la empresa continúe en manos de la familia. Dos de los sucesores tienen pensado estudiar carreras relacionadas a la empresa para poder incorporar sus conocimientos y no ser como la generación actual que se maneja con sus conocimientos obtenidos en base a la experiencia.

Los Delfines Soto S.A. posee una buena posición en el mercado y tiene posibilidad de crecimiento en otras áreas que aún no han desarrollado, pero no tienen resueltas algunas cuestiones que son fundamentales para el futuro, como por ejemplo los problemas que suelen surgir en una empresa familiar especialmente las relacionadas con el traspaso generacional.

Tienen muchas cuestiones que son importantes para el futuro de la empresa sin ser tratados, este porcentaje de cuestiones debe disminuir para poder anticipar y prevenir conflictos innecesarios.

Los Delfines Soto S.A. no está demasiada profesionalizada aunque los dueños entienden la importancia de profesionalizarse para que la empresa pueda continuar una vez que se retiren ellos. Poseen las condiciones de poder elaborar un protocolo y un organigrama, además los dueños reconocen la importancia de esto.

Si se llegara a realizar un protocolo se resolverían las cuestiones aún no tratadas, se determinaría el tema de las reuniones de accionistas y de los demás órganos de la empresa. Además de esta manera se evitaría que los miembros de la familia ingresen sin un proceso de reclutamiento formal por el que pasan los demás empleados. El protocolo también ayudaría a que la empresa se desenvuelva de una manera más eficaz ya que se podría exigir requisitos para trabajar en determinado puesto y entre ellos el de una carrera relacionada.

Si bien la empresa no está profesionalizada correctamente, se le aconseja que comiencen a resolver las cuestiones aún no tratadas que tienen influencia para el futuro y a las que van resolviendo ir incorporándolas a un protocolo que puede ser temporario y con la posibilidad de irse modificando a medida que se resuelvan demás cuestiones o surjan otras.

Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles)

Indicador	Aplicación del indicador	Conclusión del resultado
Indicador 1	$(0 / 2) * 100 = 0\%$	<p>El porcentaje de este indicador es de 0%, es decir que esta empresa no realiza asambleas de accionista. Lo aconsejable es que se realice al menos una reunión al año para que de esta manera los dueños reciban información sobre cómo va la organización y para planificar el futuro. Es importante en especial para aquellos miembros de la familia que son accionistas y no trabajan en la empresa.</p> <p>Si bien suele reunirse la familia no lo hacen en el marco de una asamblea de accionistas ya que en ella participan el resto de los miembros de la familia y se tratan de temas no relacionados exclusivamente con los de la empresa.</p>
Indicador 2	$(6 / 10) * 100 = 60\%$	<p>El resultado de este indicador es alto, esto demuestra que mucho de los conflictos que pudieren llegar a surgir han sido tratados por los miembros, de esta forma se evitaría futuros inconvenientes.</p> <p>Los temas que aún no han sido tratados están relacionados al futuro de la empresa, es decir con el plan de sucesión, traspaso generacional, entre otros temas que deberían ser tratados por los miembros de la empresa para asegurarse un traspaso de generaciones pacífico y que la empresa pueda seguir funcionando de manera efectiva y que no exista desacuerdo entre los miembros de la familia.</p>
Indicador 3	$(6 / 9) * 100 = 9,09\%$ $(0 / 6) * 100 = 0\%$	<p>La mayor parte de los miembros que trabajan en esta empresa forman parte de la misma familia, por lo tanto no han pasado por un proceso de reclutamiento y los otros miembros que trabajan allí son personas que tienen cierta afinidad con la familia por lo tanto tampoco pasaron por un proceso de reclutamiento.</p> <p>Esto estaría indicando que la empresa permite el ingreso indiscriminado de los miembros de la familia a la empresa, provocando que tengan que habilitar puestos para que dichos miembros puedan trabajar en ella.</p> <p>Lo recomendable sería que el resultado del indicador sea del 50% o más, esto significaría que la mayoría de los miembros de la familia han ingresado por un proceso de reclutamiento previo.</p>
Indicador 4	$(0 / 9) * 100 = 0\%$	<p>Ninguno de los miembros que trabajan en la empresa cuenta con un estudio relacionado a su puesto de trabajo.</p> <p>La forma en que se desenvuelven en su trabajo es, los dueños en base a la experiencia que han ido</p>

		<p>adquiriendo con el tiempo y los más jóvenes por las enseñanzas recibidas por ellos.</p> <p>Si bien la empresa ha ido creciendo con el paso del tiempo es recomendable que los miembros de la empresa reciban conocimientos especializados de las distintas áreas de la empresa ya sea, finanzas, contabilidad, administración y/o marketing para que la empresa pueda explotar todo el potencial que tiene. Por lo tanto lo recomendable para este indicador es que el resultado sea alto, demostrando que cada integrante de la empresa tiene un conocimiento especializado de su puesto para el desarrollo óptimo de su trabajo.</p>
Indicador 5	$(27 / 37) * 100 = 27.97\%$	<p>El resultado de este indicador es muy alto a lo recomendable, ya que demuestra que más de la mitad de las cuestiones que pudieren llegar a surgir no han sido tratadas por los miembros de la familia, dando la posibilidad de que surgiesen inconvenientes que podrían haber sido prevenidos.</p> <p>Lo aconsejable en este indicador es que el resultado sea lo más bajo posible, dejando la menor cantidad de cuestiones posible sin tratar y a las ya tratadas pueden ser utilizadas luego para el protocolo de la empresa.</p>
Indicador 6	$(10 / 37) * 100 = 27,03\%$	<p>El resultado de este indicador es bajo, demostrando que son pocas las cuestiones que ya han sido resueltas por los miembros de la familia.</p> <p>Lo recomendable es que el resultado sea más alto manifestando que son varias las cuestiones ya tratadas por los miembros de la familia y dejando las menores posibles al azar.</p> <p>Estas cuestiones ya resueltas podrían ser utilizadas para ir armando un protocolo para la empresa familiar, y de esta manera a medida que resuelvan las demás cuestiones ir agregándolas.</p>
Indicador 7	$(4 / 4) * 100 = 100\%$ $(2 / 4) * 100 = 50\%$	<p>Son cuatro los miembros de la familia Pavón que todavía no trabajan en la empresa porque están terminando sus estudios secundarios. Al indagarle sobre su interés en trabajar en la empresa todos respondieron que quieren trabajar en ella como los demás miembros de la familia. Esto demuestra que son más los miembros de la familia que a futuro van a incorporarse, por lo tanto a los dueños se les aconsejaría empezar planear el proceso sucesorio y de capacitar a los herederos para en un futuro evitar inconvenientes.</p> <p>Solo dos de los miembros mostraron interés en capacitarse en áreas relacionadas a la empresa, los otros solo dijeron que quieren trabajar en ella y que</p>

		no creen seguir una carrera relacionada a la empresa para incorporar sus conocimientos.
Indicador 8	$(4 / 7) * 100 = 57,14\%$	Con el resultado de este indicador se puede demostrar que los dueños tienen conocimientos importantes que son útiles para que al momento en que se elabore un protocolo sea utilizado de la manera correcta. Lo que es importante recalcar es que los dueños no están convencidos de la necesidad de crear un protocolo para la empresa, creen que como se están manejando va a funcionar para el futuro. Lo aconsejaba sería que desarrollen un protocolo temporal que pueda ser modificado de acuerdo a las circunstancias que se presentan, es decir que sería un protocolo flexible y permitiría anticipar y evitar conflictos.

Cuadro 24 Aplicación de indicadores en Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia

Con el análisis desarrollado a la empresa Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles) se pudo conocer que están trabajando dos generaciones conjuntamente y que permiten el ingreso de los parientes políticos. La familia tiene la intención de que la empresa continúe con el paso de las generaciones en sus manos. Es por ello que los miembros menores de la familia que aún no trabajan en ella muestran su intención de hacerlo, aunque solo dos de ellos tienen interés en estudiar carreras relacionadas a la empresa y que puedan incorporar sus conocimientos en ella. Esto demuestra que la empresa permitiría el ingreso de los miembros de la familia de manera indiscriminada y crearían puestos para que estos nuevos integrantes tengan uno, por lo tanto la empresa seguiría teniendo un bajo nivel de estudio profesional entre los miembros y haciendo que se manejen en base a la experiencia que no siempre está en lo correcto.

Esta empresa no solo ha invertido en este mercado sino que se ha abierto a otros permitiéndoles crecer económicamente de una mejor forma. Si bien la familia tiene las condiciones para elaborar un protocolo para seguir creciendo y anticipar o evitar futuros inconvenientes, los dueños no reconocen la importancia de la elaboración de uno. Creen que con la unión de la familia y sus conocimientos son suficientes.

Son muchas las cuestiones que son importantes para el futuro de la empresa que aún no se han tratado, tampoco se han resuelto los problemas que suelen surgir normalmente en una empresa familiar especialmente las relacionadas con el traspaso generacional. Todo esto puede llevar a causar problemas a futuro.

Como se puede ver esta empresa no está profesionalizada ya que no cuenta ni con un protocolo ni tiene creado los órganos de gobierno. Se le aconsejaría que empiecen a analizar la creación de un protocolo y ver la importancia que tiene la elaboración, ya que los temas que han sido tratados pueden ir incorporándose en un pequeño protocolo temporal que se puede ir modificando a medida que se resuelvan demás cuestiones o surjan otras.

Tanus Jalil e Hijos SRL

Indicador	Aplicación del indicador	Conclusión del resultado
Indicador 1	$(0 / 2) * 100 = 50\%$	El porcentaje de este indicador es aceptables, debido a que cuenta con al menos una asamblea de accionistas al año. Es decir que realizan una reunión al año donde se juntan los propietarios de la empresa y tratan sobre temas referidos a la toma de decisiones, control de la sociedad y protección de las acciones. Lo recomendable sería que se realicen las dos reuniones anuales para un mejor manejo de la empresa. Estas reuniones deberían ser una al cierre de ejercicio o fin de año para analizar lo que transcurrió, poder mejorar lo que se hizo mal y seguir haciendo lo que dio un buen resultado, la otra reunión ha mediado de año para determinar cómo es la situación y si se tiene que modificar las modalidades de trabajo.
Indicador 2	$(8 / 10) * 100 = 80\%$	El resultado de este indicador es alto y sumamente aceptable, debido a que poseen soluciones a varios de los conflictos que normalmente ocurren en las empresas familiares, permitiendo de esta manera que disminuyan los futuros inconvenientes. Los únicos temas que aún no han sido tratados por dicha empresa están referidos, al traspaso generacional y plan de sucesión, temas que están relacionados al futuro de la empresa.
Indicador 3	$(8 / 38) * 100 = 21,05\%$	Esta empresa cuenta con una cantidad relativamente baja de miembros de la familia que trabajan en la

	$(0 / 8) * 100 = 0\%$	<p>empresa. Esto se debe no solo al tamaño de ella sino también a algunas reglas que han incorporado, como la de no permitir el ingreso de los familiares políticos, ni de los miembros de la familia del hermano que se desvinculo de la empresa.</p> <p>Si bien ninguno de los miembros familiares ha pasado por un proceso de reclutamiento, a todos se les ha exigido que terminen sus estudios secundarios para poder ingresar.</p> <p>Los miembros de la tercera generación incorporados a la empresa han estudiado o están cursando estudios universitarios relacionados al ámbito de la empresa, para que en un futuro poder incorporar sus conocimientos.</p>
Indicador 4	$(15 / 38) * 100 = 39,47\%$	<p>El porcentaje de este indicador es considerado como aceptable, debido a que hay ciertos puestos en los que no se requiere de un estudio específico para poder desarrollarlo. Pero en aquellos puestos donde se necesita de algún conocimiento, la persona encargada los tiene.</p> <p>Existen miembros de la familia que se están capacitando y formando con estudios universitarios para en un futuro poder ocupar dicho puesto para el cual se están capacitando.</p>
Indicador 5	$(27 / 37) * 100 = 70,27\%$	<p>El resultado de este indicador es muy alto, lo que significa que cuentan con muchas cuestiones sin ser tratadas por la empresa y/o familia, temas que tienen una importancia relativa sobre el futuro de la empresa.</p> <p>Lo aconsejable es que el resultado de este indicador sea lo más bajo posible, demostrando que la familia ha tratado varios de los temas que pudieren llegar a surgir en la empresa y/o familia, evitando de esta manera futuros inconvenientes.</p>
Indicador 6	$(11 / 37) * 100 = 29.73\%$	<p>El porcentaje de este indicador, demuestra que son muy pocas las cuestiones que ya han sido tratadas por miembros de la familia.</p> <p>Manifestando que aún quedan muchos temas a resolver, lo recomendable en este indicador es que el resultado sea lo más alto posible, provocando que el indicador anterior disminuya y tanto la empresa como la familia tengan definidos los pasos a seguir en dichas cuestiones, que luego podrían reflejarse en un protocolo.</p>
Indicador 7	$(3 / 3) * 100 = 100\%$ $(3 / 3) * 100 = 100\%$	<p>Los tres miembros de la familia que faltan de incorporarse a la empresa familiar están interesados en trabajar en ella y de seguir carreras distintas pero que son útiles para la empresa familiar. Por lo tanto sus estudios van a poder ser utilizados para el</p>

		<p>crecimiento de la empresa.</p> <p>Esta empresa muestra el resultado más óptimo ya que todos los miembros que desean trabajar en la empresa quieren capacitarse para ayudar al crecimiento.</p>
Indicador 8	$(6 / 7) * 100 = 85,71\%$	<p>El resultado de este indicador demuestra que los dueños consideran que cumplen con la mayoría de las condiciones objetivas para que la elaboración de un protocolo pueda ser desarrollado y utilizado en el futuro de la manera más eficiente.</p> <p>Lo más importante de este indicador es que los dueños están convencidos de la necesidad de elaboración a futuro de un protocolo para de esta manera anticipar y prevenir conflictos.</p>

Cuadro 25 Aplicación de indicadores en Tanus Jalil e Hijos SRL. Fuente: Elaboración propia

En base al análisis desarrollado a la empresa Tanus Jalil e Hijos SRL se pudo conocer que en la empresa trabajan dos generaciones conjuntamente, y que la incorporación de la generación más chica fue una vez terminados sus estudios secundarios, si bien no pasaron por un proceso de reclutamiento como los demás empleados si se les exigió los estudios. Los miembros que todavía no se han incorporado en la empresa manifestaron su interés de hacerlo y de estudiar carreras universitarias que puedan ayudar al desarrollo de Tanus Jalil e Hijos SRL.

La empresa conoce perfectamente el mercado en el que se desarrolla, debido a sus 66 años de trayectoria y cuenta con la oportunidad de crecer más debido a que tienen la posibilidad de exportar sus productos.

Tanus Jalil e Hijos SRL no cuentan actualmente con un protocolo ni con un organigrama de la empresa, poniendo en manifiesto la falta de profesionalismo con el que se maneja, pero hay que destacar que cuenta con ciertas reglas que permiten el manejo armonioso dentro de ella y además que los dueños realizan asambleas de accionistas donde tratan los temas referidos a la situación económica y financiera.

Son muchas las cuestiones importantes para el futuro de la empresa que aún no se han tratado, ni tampoco se han resuelto los problemas que suelen surgir normalmente en una

empresa familiar especialmente las relacionadas con el traspaso generacional. Todo esto puede llevar a causar problemas a futuro.

Los dueños reconocen la importancia de la elaboración de un protocolo y poseen las condiciones para poder comenzar a realizarlo. Es por ello que se les aconseja que comiencen a tratar esas cuestiones que aún no lo han hecho y que redacten un protocolo temporario para que a medida que van tratando las cuestiones se las valla incorporando. En ese protocolo también se tienen que incluir las reglas que ya se han determinado como el no ingreso de parientes políticos ni amigos de la familia y la obligación de los estudios secundarios.

A lo largo de todo el trabajo desarrollado se buscó reconocer los elementos que demuestren indicios de la posible continuidad de la empresa en manos de la misma familia una vez que se retire la generación que está al mando.

Las tres empresas analizadas tiene las intenciones de que la misma siga en manos de sus familia pero no están lo suficientemente profesionalizadas ni preparadas para el traspaso generacional. Todas carecen de un protocolo y de órganos de gobierno, pero la mayoría reconoce la importancia de la elaboración de una.

Las generaciones que actualmente se encuentran al mando son personas jóvenes y que les queda un tiempo más en la empresa, pero tienen que ir pensando en que en un futuro van a tener que ceder su puesto a las generaciones venideras y que esto podría llegar a ocasionar problemas entre los familiares.

Comparando las tres empresas se puede observar que Tanus Jalil e Hijos SRL está mejor organizada que las demás. No solo por el hecho que ya cuentan con algunas reglas determinadas para el manejo interno de ciertas cuestiones, sino que también los mismos miembros más jóvenes de la familia se están capacitando en carreras universitarias y/o terciarias que son útiles para la empresa. A su vez es la única empresa que les exige tanto a los miembros de la familia como a los que no lo son que tengan sus estudios secundarios

completos. Característica que no se observa en las otras dos empresas ya que demuestran un alto grado de falta de escolarización.

Tanto en Tanus Jalil e Hijos SRL como Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) están trabajando dos generaciones conjuntamente, lo que permite que la generación más joven pueda ser capacitada por la generación que está al mando y de esta manera se pueda continuar con la cultura que ya viene desarrollando la empresa. En cambio en Los Delfines Soto SA la diferencia de edades entre padres e hijos es muy grande y por lo tanto en la actualidad solo está trabajando una generación, lo que no quita la posibilidad que en el futuro los miembros más chicos ingresen a la empresa y puedan ser capacitados por sus padres. Pero esta es la única empresa que ya ha llegado a realizar dos sucesiones, en cambio las otras dos recién van por la primera sucesión y no porque han sido planificadas, sino por la muerte de los fundadores.

Si bien Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) es la única empresa que no ve la importancia de la elaboración de un protocolo para la empresa, porque considera que con la unión familiar y sus conocimientos son capaces de superar los conflictos. Es la única que ha sido capaz de abrirse a otros mercados no relacionados a la mueblería, que le permitió crecer en varios ámbitos y no solo en los de la mueblería,

A las tres empresas familiares se les aconseja de que empiecen a resolver aquellas cuestiones que son importante para el futuro de la empresa y que aún no las han tratado. De esta manera anticiparían y evitarían conflicto que pondrían en riesgo la continuidad de la empresa. Todas demuestran indicios positivos de que van a superar el traspaso generacional y lo realizarían mejor si comienza a preparar al próximo sucesor y a elaborar el protocolo de la empresa. Estas muestran estar dentro de las que llegarían a la tercera/cuarta generación, superando los inconvenientes puramente de las empresas familiares y también las dificultades que no están relacionadas al vínculo entre la familia y la empresa.

Este trabajo tenía como objetivo general desarrollar indicadores que permitieran medir el grado de profesionalismo que existe dentro de las empresas familiares para detectar indicios de su posible continuidad luego de que se retire la actual generación que está al mando.

Si bien los resultados arrojados después de todo el desarrollo del trabajo demuestran que el nivel de profesionalismos de las tres empresas analizadas es bajo. Se pudo determinar que si continúan trabajando de la manera que lo vienen haciendo, sin implementar grandes cambios es muy posible que las empresas no puedan superar la sucesión y terminen desapareciendo. Estos indicadores aumentarían si implementaran los cambios propuestos, es decir, comenzaran a elaborar un protocolo y determinar los diferentes órganos de gobierno dentro de las empresas familiares. Aplicando esto las empresas podrían llegar a superar el traspaso generacional sin ningún inconveniente.

Capítulo 7. Bibliografía

(s.f.). *Herramientas de profesionalización protocolo y organos.*

(2015). Obtenido de Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

<http://dle.rae.es/?w=profesional&m=form&o=h>

Alasino, G. (2012). *Cómo trascender fronteras en familia.* Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Antognoli, S. (2012). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno.* Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Antonio, M. (1993). *Resoluciones de problemas y toma de decisiones.* Buenos Aires: Macchi.

Bazan, R. (2011). *Manual de Cátedra: Empresas Familiares.* Córdoba.

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares : Su dinámica, equilibrio y consolidación.* México: McGraw-Hill.

Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas.* Buenos Aires : El Ateneo .

Dubois, E. M. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboracion, clausulas y ejecucion.* Buenos Aires: GraficaLAF SRL.

González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos.* Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Gracia, D. D. (2009). *la importancia de la empresa familiar en el sector industrial.*

Hammond, J. S. (1999). *Decisiones inteligentes.* Bogotá: Editorial Norma.

Jalil, F. (s.f.). *Tanus Jalil e hijos S.R.L.* Obtenido de Tanus Jalil e hijos S.R.L:

<http://tanusjalil.com.ar/la-empresa/>

Kelvin Gersick, J. D. (1997). *EMpresas familiares. Generacion a generacion.* Mexico: Gersick.

- López, V. F. (21 de 08 de 2005). *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*.
Obtenido de Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión:
<http://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Maure, P. (2016). *Introduccion a las Empresas Familiares*. Cordoba .
- Maure, P. I. (2011). *Introduccion a la empresa familair*. Cordoba .
- Navarrete, H. M. (2002). *Gerencia de procesos*. Alfaomega Colombiana SA.
- Nicuesa, M. (8 de julio de 2014). *Empresariados*. Obtenido de <http://empresariados.com/como-definir-los-roles-en-una-empresa-familiar/>
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Peralta, R. (26 de junio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Sacio, W. H. (2014). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/03/22/los-organos-de-gobierno-de-la-empresa-familiar/>
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia : reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma .

Capítulo 8. Anexos

Anexo1: Modelos de entrevistas

Entrevista 1

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?
3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?
4. ¿Siempre funciono en el mismo lugar?
5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
6. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?
7. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Entrevista 2

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
2. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
3. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
4. ¿Cuántos son los empleados que trabajan en la empresa familiar?
5. ¿Existen socios no familiares que no trabajan en la empresa?
6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa?
7. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa? (proveedores, consultores, profesionales, etc)
8. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?
9. ¿Cómo se decide y que se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

10. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?
11. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se deben exigir para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?
12. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
13. ¿Dispone la empresa de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles?
14. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización?
15. ¿Cuáles familiares han trabajado en la empresa y en que cargos?

Entrevista 3

1. ¿Cuentan con un directorio?
2. ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿Solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿Otros?
3. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
4. ¿Existieron sucesiones anteriores?
5. En caso de no estar esa persona ¿Quién las toma?
6. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
7. ¿Sucesiones anteriores cómo y cuándo se realizaron?
8. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?
9. ¿Cómo evalúan al líder?
10. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?
11. En caso que digan que sí.
 - a. ¿En qué año fue redactado?

- b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?
12. En caso que diga que no.
- a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?
 - b. ¿Existe algún otro instrumento escrito suscrito por los miembros de la familia que permita delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación entre la empresa familiar, su propiedad, y con terceros? ¿Cuál?
13. ¿Cuentan con algún organigrama?
14. En caso que digan que sí.
- a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?
 - b. ¿Se respeta el organigrama?
15. En caso que diga que no.
- a. ¿Piensan realizar uno?
16. ¿Cómo se comunican los de niveles inferiores con los superiores?
17. ¿Tienen una comunicación más formal o más informal? ¿Cómo la realizan?

Entrevista 4

1. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?
2. ¿Qué se hace por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa?
3. ¿Qué se hace cuando hay un divorcio en la familia?
4. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?
5. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de sus colaboradores?
6. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

7. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa?
8. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa?
9. ¿Qué miembro de la empresa conoce mejor la empresa en este momento?
10. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?
11. ¿Cómo determinan el sueldo de cada miembro de la familia?
12. ¿La empresa cuenta con un protocolo o normas para la empresa y la familia?
13. ¿Los miembros de una familia actúan de la misma manera y bajos los mismos patrones tanto en la familia como en la empresa?
14. ¿Se remunera a cada miembro según su trabajo o se tiene en cuenta el hecho de que pertenece a la familia?
15. ¿Existe favoritismo entre los miembros de la familia?

Anexo 2: Modelo del cuestionario para Los Delfines Soto S.A.

Sexo	F	M		
Edad	<input type="text"/>			
Años que trabaja en la empresa	<input type="text"/>			
¿Tiene completado sus estudios secundarios?	SI	NO		
¿Tiene algún título terciario y/o universitario? ¿Cuál?	SI	NO		
¿Aplica su conocimiento respecto a su título en la empresa?		SI	NO	
¿Ha realizado algún tipo de capacitación y/o curso para su puesto de trabajo?		SI	NO	
¿Cuántos?	<input type="text"/>			
¿Ofrecidos por la empresa o por su propia iniciativa?			<input type="text"/>	
¿Considera que existe favoritismo con ciertos empleados?		SI	NO	
¿Cómo considera la forma de comunicación de la empresa?		FORMAL	INFORMAL	
¿Considera que debería cambiarla?	SI	NO		
¿Ha tenido algún conflicto en la empresa?	SI	NO		
¿De qué tipo?	LABORAL	PROFESIONAL		
¿Está conforme con su trabajo?	SI	NO		
¿Considera que existe un buen nivel de profesionalismo dentro de la empresa?		SI	NO	
¿Considera que existe flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones?		SI	NO	
¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?		SI	NO	
¿Considera que existe un buen liderazgo por parte de los dueños?		SI	NO	

Anexo 3: Modelo de análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Tenemos un alto nivel de competitividad.			
Tenemos los recursos financieros necesarios.			
Somos el reconocido líder del mercado.			
Tenemos buena reputación entre los proveedores.			
Tenemos buena reputación con los clientes.			
Tenemos una estrategia definida.			
Tenemos costos más bajos que la competencia.			
Tenemos mejor calidad que la competencia.			
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia.			
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos.			
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio.			
Tenemos el personal idóneo en cada puesto.			
Conocemos perfectamente el mercado.			
Tenemos la distribución optimizada			
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios.			
Tenemos la estructura de ventas necesaria.			
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado.			
La rentabilidad de la empresa es la esperada.			
Tenemos mejores gerentes que la competencia.			
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.			
No tenemos rechazos por calidad de productos.			
El plazo de entrega es mejor que la competencia.			
Hacemos las promociones necesarias.			
OTRAS:			

DEBILIDADES	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
No tenemos una clara dirección estratégica.			
Nuestras instalaciones son obsoletas.			
Tenemos una débil imagen en el mercado.			
No tenemos el personal adecuado.			
No tenemos Gerentes adecuados.			
Tenemos una estrecha línea de productos.			
No tenemos los recursos financieros necesarios.			
No tenemos rentabilidad suficiente.			

Tenemos costos relativos mayores que la competencia.			
Continuamente tenemos problemas operativos.			
Los proveedores no son adecuados.			
El personal no está motivado.			
No conocemos a fondo el mercado.			
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.			
Tenemos demasiados rechazos de producción.			
Tenemos excesivo Scrap (Desperdicio).			
Nuestro punto de equilibrio es alto.			
La facturación mensual viene decreciendo.			
OTRAS:			

OPORTUNIDADES	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo.			
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes.			
Tenemos posibilidades de exportación.			
Nuestra competencia está débil.			
El mercado está creciendo.			
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos.			
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos.			
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos			
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas.			
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años.			
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes.			
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo.			
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.			
Las barreras de entrada a la industria son altas.			
OTRAS:			

AMENAZAS	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado.			
Las ventas de productos sustitutos están creciendo.			
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado.			

Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos.			
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios.			
Cambian las reglas de importación de productos competidores.			
Los precios en general están bajando.			
El mercado se está concentrando en pocos clientes.			
Los proveedores tienen mayor poder de negociación.			
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo.			
La situación política del país es inestable (2 años).			
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo.			
Tenemos problemas de medio ambiente.			
OTRAS:			

Cuadro 26 Modelo de análisis F.O.D.A.. Fuente: Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno Antognoli, Santiago. Pág.86.

(Antognoli, 2012)

Anexo 4: Modelo de guía autodiagnóstica.

Nombre y apellido	EDAD:
Hijo/a de	y de

¿Es familiar sanguíneo?	
¿Es familiar político?	
No es familiar	

Estudios	
Primarios	
Secundario completo	
Universitario completo	
Universitario en curso	

Trabaja en la empresa		Si trabaja, cuál es su función principal?:	Antigüedad
Es socio de la empresa			

INSTRUCCIONES

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

¿Cuáles de las siguientes cuestiones considera que son Cuestiones Críticas que habría que resolver en su empresa familiar?

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

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

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

Asignar un valor según la siguiente escala:

Cuestión crítica	2
Cuestión importante	1
Cuestión intrascendente	0

1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.	
2	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.	
3	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.	
4	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.	
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos.	
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	
9	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa	
10	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa.	
11	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.	
12	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.	
13	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	
14	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.	
15	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.	
16	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	
17	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.	
18	Capacidades y habilidades del próximo líder.	
19	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.	
20	Personas que deben conformar el Consejo de Familia.	
21	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.	

22	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.	
23	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.	
24	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.	
25	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	
26	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	
27	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.	
28	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.	
29	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	
30	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.	
31	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.	
32	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	
33	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	
34	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.	
35	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	
36	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.	
37	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.	
	PUNTAJE LOGRADO	

Cuadro 27: Modelo de guía autodiagnóstica. Fuente: creación de Pilar Maure

Anexo5: Entrevista Los Delfines Soto S.A

Conocimiento general de la empresa

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

El señor Tristán Luna

2. ¿En qué año empezó a funcionar la empresa?

En el año 1930 aproximadamente

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

En la actualidad estaría teniendo el control de la empresa la tercera generación. Comenzó el Tristán Luna, luego siguieron sus sobrinos, donde uno de ellos fue su sucesor para con el tiempo dejarle la empresa a dos de sus hijos que son actualmente los dueños de la empresa.

4. ¿Siempre funciono en el mismo lugar?

En un comienzo funciono en otro local y después se mudaron al lugar donde actualmente están ubicados. Al comienzo estaban asociados dos familias (Luna y Romero), al tiempo Tristán decide separarse de la sociedad para emprender su propio negocio, a los pocos meses su ex socio fallece y la mujer decide vender el lugar donde estaba el negocio de la sociedad, por lo tanto le ofrece a Tristán Luna que compre el local, dándole posibilidades de pago y así es como logran comprar el local donde actualmente está colocado el negocio.

5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?

Se cambiaron varias veces

- a. Unión Luna y Romero sociedad de hecho
- b. Luna - Romero y Compañía sociedad de hecho
- c. Barrera hermanos y Compañía Sociedad de Hecho

- d. Hijos de José maría Barrera Sociedad de Hecho
- e. Los Delfines Soto S.A (hace 4 años) por una cuestión de que la empresa había crecido demasiado con el patrimonio y la cantidad de empleados ya no podían seguir como sociedad de hecho, por lo tanto manteniendo todo de la misma manera lo único que se realizo fue cambiar de sociedad de hecho a sociedad anónima.

6. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?

Delfín es una cooperativa de compra por lo tanto cada socio es dueño de su local. Existen en otras partes de Córdoba como en otras provincias supermercados Delfín, pero no todos pertenecen a los mismos dueños.

Hace unos años atrás habíamos colocado en el pueblo (Villa de Soto) unas minis sucursales del supermercado en lugares estratégico con el fin de poder hacer frente a la competencia (kioscos o despensas), pero con el tiempo nos dimos cuenta que no tenían el rendimiento que esperábamos y además no podíamos llevar el control necesario para tener todo en orden ya que con tres locales se complicaba, por este motivo decidimos cerrarlos y solo concentrarnos en el local principal que está ubicado en pleno centro de la ciudad.

7. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Por parte nuestra si (dueños), pero hay mucha diferencia de edades de entre nuestros hijos y nosotros. (Tanto Elio como Gustavo Barrera que son los actuales dueños de la empresa, tienen hijos que son menores de edad y no están involucrados en la empresa, ellos tienen la intención de que la empresa siga funcionando y continúen, pero lo ven muy poco posible, creen que ellos no van a poder estar en condiciones de mostrarles a su hijos y poder trabajar con ellos para que puedan ver el manejo de la empresa, como ocurrió cuando ellos eran chicos y se involucraron en la empresa junto con su padre que

les enseñó todo lo que sabía y mostrándoles cómo se manejaba cada sector de la empresa, desde la parte de depósitos, armado de las góndolas, cajas y la partes administrativa.)

Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
Actualmente la empresa cuenta con 30 empleados y 3 miembros de la familia, nosotros (Elio y Gustavo) somos hermanos los actuales dueños y el tercero es nuestro cuñado.
2. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
Somos 3 los miembros de la familia que estamos trabajando en la empresa.(Elio Barrera, Gustavo Barrera y Juan Artaza)
3. ¿Qué parentesco tienen con el fundador?
Somos sobrinos nietos y Juan Artaza es nuestro cuñado.
4. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
José Barrera y Adriana Barrera son nuestros hermanos y no trabajan en la empresa ni tienen propiedad en ella, ya que decidieron hacer otra carrera profesional no relacionada con la empresa.
5. ¿Cuántos son los empleados que trabajan en la empresa?
La empresa cuenta con 30 empleados.
6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa?
No, los únicos propietarios somos nosotros dos y no tenemos intenciones de agregar un tercero a la propiedad.

7. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa familiar? (proveedores, consultores, profesionales, etc.)

Cooperativa Delfín se encarga de ayudar a los socios con el tema de marketing, cursos y todo ello lo provee la casa central (ejemplo le facilitan las revistas de oferta y de publicidad de los productos, determinan los precios de las ofertas, entre otras cosas)

Para el tema de contaduría contamos con contador propio y tenemos asesor letrado que es elegido por nosotros.

8. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?

Son chicos los próximos sucesores. Pero no se los va a obligar a que trabajen en la empresa, si a ellos le gusta y deciden trabajar en la empresa estaremos dispuestos a ayudarlos para que puedan continuar, pero si no se les da la libertad de que estudien lo que a ellos le gusta.

9. ¿Cómo se decide y que se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

En nuestro caso el mismo entusiasmo que poníamos al trabajar les llamaba la atención a nuestros padres y a partir de ello se fueron dando cuenta quienes teníamos pasión, nos gustaba este trabajo y éramos los idóneos para continuar con la empresa.

10. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?

Se aceptaría. Pero es un tema complicado

11. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?

No se tiene mucho en cuenta, hay un 33% que no tienen el secundario, generalmente se tienen se cuenta la clase de persona, la familia de donde viene, se hace más un análisis del tema de la persona y no de la profesión o títulos que pueda llegar a tener.

12. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

El sueldo es por el trabajo que realiza, no se tiene en cuenta el hecho de ser familiar.

13. ¿Dispone la empresa de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia y empleados que trabajan en ella? ¿Cuáles?

Se hacen capacitación es para atención al público y llenado de góndolas, las organiza la casa central, hay veces que se organizan acá (en el mismo local) y hay otras que se necesita viajar a Córdoba para poder desarrollarla.

14. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización?

El ingreso del único miembro de la familia que no es propietario de la empresa fue porque en un momento particular Elio (uno de los dueños) tuvo que ausentarse de la empresa y necesitaban a alguien que me ayude (Gustavo dueño que quedo en la empresa), de esta forma ingreso Juan, ayudando en la parte de caja (como haciéndoles un favor), con el tiempo se fue quedando en la empresa y nos dimos cuenta que era alguien de confianza y muy responsable en sus actividades y así lo hicimos efectivo en su trabajo

15. ¿Cuántos familiares han trabajado en la empresa?

A lo largo de la vida de la empresa son 12 los miembros de la familia que han pasado por la empresa.

Tristán Luna, Héctor Barrera, Eloísa Barrera, Manuel Ángel Barrera, Celina Barrera, José María Barrera, Carlos Luis Barrera, Mari Aratano, Lucia Vazques, Pedro Barrera, Elio Barrera y Gustavo Barrera.

Variables que inciden en la profesionalización

1. ¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿otros?
 No contamos con un directorio, solo hacemos un pequeño balance del día antes de cerrar la empresa para que todos los temas se traten en el día.
2. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
 Siempre a las decisiones las tomamos nosotros (Gustavo y Elio Barrera, los dueños), con el balance diario nunca quedan temas pendientes.
3. En caso de no estar esa persona ¿Quién las toma?
 Generalmente nunca está la empresa sola, siempre uno se encuentra presente. Determinaciones muy livianas las podría llegar a tomar Juan (el cuñado).
4. ¿Existieron sucesiones en la empresa?
 Si, dos sucesiones.
5. ¿Las sucesiones cómo y cuándo se realizaron?
 Cuando la generación más chica se sentía que estaba en condiciones de tomar la empresa y el más grande se sentía que los jóvenes venían con ideas nuevas y más frescas. Se trabajó conjuntamente las dos generaciones acompañándonos para poder trabajar de una mejor manera pero siempre nos dejaban que trabajemos solos, pero con la observación de ellos.
6. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

Por una cuestión de experiencia y de edad Elio tenía 29 años y yo (Gustavo) 19 años. Al principio yo estaba supeditado a las decisiones de Elio. Pero con el paso del tiempo ambos empezamos a tener el mismo nivel de conocimiento y no nos consideramos uno superior al otro.

7. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?

Se incorporarían en los niveles más bajos y probando los manejos de todas las tareas de los empleados sin ponerlos desde un principio en el puesto de jefes para que entiendan como es el trabajo y de esa manera puedan comprender a la empresa y a su puesto ganárselo con su propio esfuerzo para que lo sepan valorar.

8. ¿Cómo evalúan al líder actual?

Entre nosotros (los dueños) hacemos sugerencias y nos observamos, haciéndonos críticas de como actuamos.

9. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?

No, a veces se toman ideas individualmente y suelen causar problemas pero nada que no se solucione hablando.

10. En caso que digan que sí.

- a. ¿En qué año fue redactado?
- b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?
- c. ¿Se respetan los acuerdos allí detallados?

11. En caso que diga que no.

- a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

El día que algún tercero entre a la empresa si redactaremos uno para poder poner pautas y limites (pariente). Pero por el momento no existe la intención de que ingrese un tercero a la empresa-

- b. ¿Existe algún otro instrumento escrito suscrito por los miembros de la familia que permita delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación entre la empresa familiar, su propiedad, y con terceros?
¿Cuál?

No, no contamos con nada.

12. ¿Cuentan con algún organigrama?

No.

13. En caso que digan que sí.

- a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?
b. ¿Se respeta el organigrama?

14. En caso que diga que no.

- a. ¿Piensan realizar uno?

Sí, porque se evitarían los conflictos de entredichos y además sería un medio para disminuir los problemas entre los empleados.

- b. ¿Tienen una comunicación más formal o más informal? ¿Cómo la realizan?

Informal, todos se conocen dentro de la empresa. Además de esta manera se pueden tomar decisiones de una manera más rápida frente a las distintas circunstancias que se presentan.

Manejo de los conflictos

1. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

Siempre conversando, cuando existe un desacuerdo dejan pasar unas horas para razonar y después hablar con calma para solucionarlo.

2. ¿Qué se hace por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa?

Como el resto de los miembros de la familia no están involucrados a la empresa, debido a que eligieron otras profesiones, no se los involucra en los temas de la empresa.

3. ¿Qué se hace cuando hay un divorcio en la familia?

Al no haber ocurrido ninguno, es un tema que no se tratado.

4. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?

Nos enojamos y pasan días sin hablarnos pero después con el dialogo se solucionan las diferencias y buscamos la manera de que no vuelva a ocurrir el conflicto, normalmente los problemas son porque se toman decisiones sin consultar y causa la molestia del otro.

5. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de su trabajo?

Afecta, porque está el compromiso de cómo decir las cosas, de cómo tratarse y demás, no es lo mismo con el empleado que con el hermano.

6. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad se ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

No, debido a que el abuelo (Tristán Luna) dividió sus bienes para que no haya en el futuro problemas. Nosotros tenemos pensado hacer el mismo con nuestras propiedades para evitar posibles conflictos entre nuestros hijos.

7. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

No hemos vivido ninguna, porque hay una gerencia compartida, en los papeles figuro yo (Gustavo), como director de la sociedad anónima pero siempre existe el apoyo mutuo y nos consultamos en las decisiones a tomar respecto a la empresa.

8. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

Existen conflictos relacionados al control, pero no internos entre nosotros (dueños-hermanos) ya que nos consideramos que ambos estamos en la misma situación frente la empresa. Los conflictos que se han producido están relacionados con el manejo y el control de los empleados que son muchos y no siempre se puede tener una supervisión sobre todos ellos.

9. ¿Quién conoce mejor la empresa en este momento?

Se podría decir que yo (Gustavo) ya que estoy en una mejor posición de conocimiento de la empresa frente a Elio. Conozco tanto la parte administrativa de la empresa (pago de sueldos, gastos y demás) y también se la parte de compras que es de lo que se encarga Elio, en cambio Elio necesitaría de mi ayuda para poder hacer la parte administrativa.

10. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?

No, cada uno recibe una remuneración de acuerdo a su trabajo.

11. ¿Cómo determinan el sueldo de cada miembro de la familia?

De acuerdo al trabajo realizado en caso Juan (el cuñado), en cambio en el caso de nosotros (los dueños) no tenemos un sueldo fijo, sino que vamos sacando dinero de acuerdo a nuestras necesidades pero siempre informando al otro el dinero que ha retirado

12. ¿Se remunera a cada miembro según su trabajo o se tiene en cuenta el hecho de que pertenece a la familia?

Según su trabajo.

13. ¿Los miembros de una familia actúan de la misma manera y bajos los mismos patrones tanto en la familia como en la empresa?

No, dentro de la empresa se trabaja de una forma y en el entorno familiar no se tiene la misma postura que en el trabajo.

14. A la hora de tomar una decisión ¿cómo solucionan los problemas relacionados con las posturas diferentes? ¿se escuchan o defienden cada uno su postura?

Generalmente defiende cada uno su postura y en caso de que el otro se enoje, piensan porque el otro se enojó y quizás esté equivocado con su postura. Pero por lo general tenemos posturas muy parecidas.

15. ¿Existe favoritismo entre los miembros de la familia?

No.

Anexo 6: Resumen de las encuestas a Los Delfines Soto S.A.

RESULTADO DE ENCUESTA DE LOS DELFINES SOTO S.A															
	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6	Empleado 7	Empleado 8	Empleado 9	Empleado 10	Empleado 11	Empleado 12	Empleado 13	Empleado 14	Empleado 15
Sexo	F	M	M	F	M	M	M	M	M	M	F	F	M	M	F
Edad	34	20	26	36	46	17	24	20	38	27	39	40	21	36	30
Años que trabaja en la empresa	7	3	3	9	24	8 Meses	2	3	10	1 Mes	8	5	3	8	2
Estudios secundarios	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Título terciario y/o universitario	NO		SI				SI	SI	NO			SI			
Aplicación del título en la empresa	SI		NO				NO	SI				NO			
Capacitación y/o curso para su puesto de trabajo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Cuantos?	2		2		3		4	4	2						
Por iniciativa propia o empresa	Propia		Empresa		Empresa		Empresa	Empresa	Empresa				Empresa		Empresa
Existe favoritismo entre los empleados	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Comunicación dentro de la empresa	Formal	Formal	Informal	Informal	Formal	Formal	Formal	Informal	Formal	Formal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Tendrían que cambiarla?	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Ha tenido algún conflicto	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Tipo del conflicto	Personal							Laboral					Laboral		
Conformidad con su trabajo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Buen nivel de profesionalismo	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Existencia y rapidez en la toma de decisiones	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
Existencia de un buen liderazgo por parte de los dueños	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Cuadro 28 Resumen de las encuestas a Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Autodiagnóstico Los Delfines Soto S.A.

		Puntaje
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.	1
2	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.	0
3	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.	1
4	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	0
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.	1
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	2
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos.	1
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	1
9	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.	2
10	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa.	2
11	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.	1
12	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.	1
13	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	0
14	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.	1
15	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.	2
16	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	2
17	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.	2
18	Capacidades y habilidades del próximo líder.	2
19	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.	2
20	Personas que deben conformar el Consejo de Familia.	1
21	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.	1
22	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.	0
23	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.	2
24	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.	2
25	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	2
26	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	2

27	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.	1
28	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.	2
29	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	2
30	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.	1
31	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.	0
32	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	1
33	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	2
34	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.	1
35	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	1
36	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.	1
37	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.	2
		48

Cuadro 29 Autodiagnóstico Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Análisis F.O.D.A. Los Delfines Soto S.A.

FORTALEZAS	ELIO BARRERA			GUSTAVO BARRERA		
	SI	MAS O MENOS	NO	SI	MAS O MENOS	NO
Tenemos un alto nivel de competitividad.		X			X	
Tenemos los recursos financieros necesarios.	X			X		
Somos el reconocido líder del mercado.	X			X		
Tenemos buena reputación entre los proveedores.	X			X		
Tenemos buena reputación entre los clientes.	X			X		
Tenemos una estrategia definida.	X			X		
Tenemos costos más bajos que la competencia.		X		X		
Tenemos mejor calidad que la competencia.	X			X		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto.	X				X	
Conocemos perfectamente el mercado.	X			X		
Tenemos una distribución optimizada.		X			X	
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios.	X				X	
Tenemos la estructura de ventas necesaria.	X				X	
Las ventas vienen creciendo de acuerdo con el mercado.		X		X		
La rentabilidad de la empresa es la esperada.	X			X		
Tenemos mejores gerentes que la competencia.	X			X		
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.		X			X	
No tenemos rechazos por la calidad de productos.		X				X
Hacemos las promociones necesarias.	X			X		

DEBILIDADES	ELIO BARRERA			GUSTAVO BARRERA		
	SI	MAS O MENOS	NO	SI	MAS O MENOS	NO
No tenemos una clara dirección estratégica.		X				X
Nuestras instalaciones son obsoletas.			X		X	
Tenemos una débil imagen en el mercado.			X			X
No tenemos el personal adecuado.	X				X	
No tenemos gerentes adecuados.	X			X		
Tenemos una estrecha línea de productos.	X					X
No tenemos los recursos financieros necesarios.		X				X
No tenemos la rentabilidad suficiente.	X			X		
Tenemos costos relativos mayores que la competencia.		X				X
Continuamente tenemos problemas operativos.			X			X
Los proveedores no son los adecuados.	X			X		
El personal no está motivado.	X			X		
No conocemos a fondo el mercado.	X			X		
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.	X			X		

Tenemos demasiados rechazos de producción.			X			X
Tenemos demasiados desperdicios.		X		X		
La facturación mensual viene decreciendo.	X			X		

OPORTUNIDADES	ELIO BARRERA			GUSTAVO BARRERA		
Hay un segmento del mercado que podemos atender y no lo estamos haciendo.	X			X		
Nuestra competencia está débil.		X		X		
El mercado está creciendo.	X			X		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos.		X			X	
La situación económica del país mejorara en los próximos dos años.			X	X		
Mejorar el poder adquisitivo de nuestros clientes.	X			X		
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías.	X			X		
Las barreras de entradas a la industria son altas.	X			X		

AMENAZAS	ELIO BARRERA			GUSTAVO BARRERA		
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado.			X	X		
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa.			X			X
Los cambios demográficos tienen un impacto negativo en los negocios.	X			X		
Los precios en general están cambiando.	X			X		
El mercado está concentrado en pocos clientes.			X			X
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo.			X			X
La situación política del país es inestable.	X			X		

Cuadro 30 Análisis F.O.D.A. Los Delfines Soto S.A. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Entrevistas Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles)

Conocimiento general de la empresa

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Alberto Pavón

2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?

En el año 1981 aproximadamente, la empresa tiene una antigüedad de 35 años.

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Son las tres generaciones que han trabajado en la empresa, en la actualidad (2016) está trabajando la segunda y la tercera generación conjuntamente.

4. ¿Siempre funciono en el mismo lugar?

No, al comienzo de la empresa estuvo ubicada en la casa familiar ya que la había fundado con el fin de ser el sostén para la familia. Al pasar unos años adquirieron un inmueble cerca de la casa donde se trasladó la mueblería, y hoy está la casa central.

5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?

Si, al comienzo estaba registrado como Alberto Pavón y su nombre de fantasía Ariel Muebles, con su fallecimiento la empresa paso a tener la denominación social sucesión Alberto Pavón.

6. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?

Si, está la casa central ubicada en Los Talas N° 37 – B° Los Sauces y dos sucursales más ubicadas en AV. Vucetich N° 6683 – B° Ituzaingó y en Copriano Perello N° 5739 – B° Villa Ofelia.

7. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Si, la intención es que la familia siga apostando a la empresa familiar y siempre mirando las posibilidades de abrirse a otros negocios aunque no estén relacionados a la mueblería.

Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)

Actualmente en la empresa somos nueve los que trabajamos, distribuidos entre las tres sucursales.

2. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

En total somos seis los de la familia.

3. ¿Qué parentesco tienen con el fundador?

En la empresa trabajan hijos, nietos e hijas políticas del fundador.

4. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?

Ocho no trabajan en la empresa ya que algunos se han dedicado a otras actividades y otros porque son menores de edad y están terminando sus estudios secundarios.

5. ¿Cuántos son los empleados que trabajan en la empresa?

Son 3 los empleados con los que cuenta la empresa.

6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar?

Si, dos. Teresa (la mujer del fundador) por el hecho que ya es una mujer mayor y no está en edad de seguir trabajando y Cristina (una de las hijas) que no vive en la ciudad de Córdoba pero que le corresponde parte de la empresa familiar.

7. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa familiar? (proveedores, consultores, profesionales, etc.)

Contamos con un asesor contable y con un asesor letrado, además con un grupo de proveedores que son los que nos provisionan de la mercadería.

8. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?

No se los obliga, se les permiten que elijan su propia vocación.

9. ¿Cómo se decide y que se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

No se tienen muchos requisitos ya que por el hecho de ser miembro de la familia se les permite que trabaje en la empresa.

10. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?

Si, en la actualidad una de las sucursales es atendida por Noemí (hija política del fundador).

11. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?

No existen requisitos en el tema de la educación.

12. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

La remuneración se hace en base a su trabajo, generalmente nosotros (los de la segunda generación) evaluamos el desempeño de los más chicos (la tercera generación).

13. ¿Dispone la empresa familiar de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles?

En una época se realizó una capacitación tanto para los miembros de la familia como para los empleados.

14. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización?

La mayoría de los ingresos que se realizaron de los miembros de la familia fueron por necesidades propias de la empresa, pero siempre se privilegia a los familiares para el ingreso.

15. ¿Cuántos familiares han trabajado en la empresa y en que cargos?

De los diecisiete que somos solo ocho hemos trabajado en la empresa.

Variables que inciden en la profesionalización

1. ¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿otros?

Actualmente no contamos con uno, las decisiones más importantes sobre la empresa las toman cuando hacemos las reuniones entre hermanos.

2. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

Las decisiones las tomamos conjuntamente los tres hermanos que somos los que estamos en la cabeza de la empresa.

3. En caso de no estar esa persona ¿Quién las toma?

Al ser tres, nunca ocurre que faltemos todos, siempre hay alguno presente.

4. ¿Existieron sucesiones en la empresa?

Si, una sola.

5. ¿Sucesiones anteriores cómo y cuándo se realizaron?

La sucesión no estuvo planificada, sino que cuando falleció mi papa (Alberto Pavón), Luis (uno de los hijos) se tuvo que poner al frente de la empresa. Antes que él fallezca Ariel (su hijo) ya lo estaba ayudando con los temas de las compras, pero el resto de las actividades las manejaba él ya que no había delegado nada a los demás.

6. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

Entre los tres decidimos que Luis era el idóneo para ponerse al frente de la empresa, ya que contaba con más tiempo para poderla manejar.

7. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?

Creería que se tendría en cuenta los años de antigüedad trabajando en la empresa, ya que conocería mejor el manejo de la empresa. Suponemos que el próximo va a ser Emanuel Pavón (nieto mayor del fundador).

8. ¿Cómo evalúan al líder?

No existe una evaluación continua, en caso de ver malas actitudes se los habla.

9. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?

No.

10. En caso que digan que sí.

a. ¿En qué año fue redactado?

b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?

11. En caso que diga que no.

a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

Por el momento no está planeado pensar un protocolo.

b. ¿Existe algún otro instrumento escrito suscrito por los miembros de la familia que permita delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, y también con terceros? ¿Cuál?

Actualmente no contamos con ningún instrumento escrito.

12. ¿Cuentan con algún organigrama?

No

13. En caso que digan que sí.

a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?

b. ¿Se respeta el organigrama?

14. En caso que diga que no.

a. ¿Piensan realizar uno?

Por el momento no, ya que somos pocos los integrantes de la empresa y una misma persona muchas veces es la que se dedica a diversas actividades dentro de la empresa.

15. ¿Tienen una comunicación más formal o más informal? ¿Cómo la realizan?

Totalmente informal, en el caso que necesitemos comunicarnos nos acercamos a esa persona o la llamamos telefónicamente. Por ejemplo cuando necesitamos saber si hay en stock un producto determinado se lo llama a Ariel para saber si hay disponible en el depósito, y en caso de que él no sepa lo manda a un empleado para que lo verifique.

Manejo de los conflictos

1. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

Normalmente no es una empresa en la que no existen conflictos, pero las diferencias que pueden llegar a existir se las solucionan hablando.

2. ¿Qué se hace por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa?

Tanto Teresa como Cristina son dueñas de la empresa. Teresa dejó de trabajar en la empresa por su edad, pero tiene libertad de acceder al dinero que ella determina que es necesario para ella, en cambio Cristina decidió dedicarse a otra actividad, pero como parte de la empresa todos los meses recibe un dinero que le corresponde por ser propietaria.

3. ¿Qué se hace cuando hay un divorcio en la familia?

Como es un tema que no ha tenido antecedentes en la empresa, es algo que no está hablado por el momento.

4. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?

Nunca ha ocurrido una falta grave que pueda llegarse a tomar la decisión de separarlo de la empresa, pero a los miembros de la familia que tengan un comportamiento inadecuado se le llama la atención.

5. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de sus actividades?

Muchas veces los conflictos ocasionados en la empresa se llevan a la familia o viceversa, se complica aprender a separar los problemas familiares con los de la empresa.

6. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

No han ocurrido problemas relacionados a la propiedad, debido a que antes que fallezca mi papá (Alberto Pavón), la empresa solo pertenecía a él. Cuando fallece la empresa pasa a la sucesión que hasta que no se dicte la declaratoria de herederos va a ser la sucesión que la maneje. Pero en el futuro corresponderá el 50% a Teresa (su mujer) y el resto en partes iguales a nosotros (sus hijos).

7. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

No hemos tenidos problemas referidos a este tema, el deseo de todos es que la empresa siga en nuestra familia y creciendo cada vez más.

8. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

El control está dividido entre los tres, así que no existen conflictos, ya que se considera que todos se encuentran en la misma posición frente a la empresa.

9. ¿Qué miembro de la empresa conoce mejor la empresa en este momento?

Ariel, es quien tiene un conocimiento más completo de la empresa, ya que es único que se dedica a la compra de los bienes, entonces es el que tiene el conocimiento del stock de productos con el que contamos.

10. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?

No, debido a que el sueldo está relacionado a la actividad que realiza.

11. ¿Los miembros de una familia actúan de la misma manera y bajo los mismos patrones tanto en la familia como en la empresa?

No, se comporta de manera distinta, se trata de tener actitudes y comportamientos distintos de acuerdo en el lugar en donde se está.

12. ¿Se remunera a cada miembro según su trabajo o se tiene en cuenta el hecho de que pertenece a la familia?

Toda remuneración que perciben familiares es de acuerdo a su trabajo.

13. ¿Existen diferencias entre los miembros que trabajan y los que no en la empresa familiar?

No, tratamos de ser una familia unida, que es lo principal para nosotros.

14. ¿Existe favoritismo entre los miembros de la familia?

No, pero cuando existen circunstancias especiales que cierto miembro familiar necesite de dinero extra se hace la excepción hacia ese miembro.

Anexo 10: Autodiagnóstico Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).

		JOSÉ PAVÓN	LUIS PAVÓN	NOEMI ACOSTA	SONIA SALDAÑO	EMANUEL PAVÓN	ROMINA BORSATTO
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.	2	2	2	0	1	2
2	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.	0	0	1	0	1	1
3	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.	1	0	1	1	0	2
4	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	2	2	1	0	2	1
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.	1	2	0	0	1	1
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	0	0	0	0	2	1
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos.	1	1	0	1	1	2
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	1	1	1	2	0	0
9	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.	0	0	1	1	1	1
10	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa.	0	0	0	0	2	1
11	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.	0	0	0	0	0	0
12	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.	1	1	1	2	0	1
13	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	2	2	2	2	0	2

14	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.	0	0	0	0	2	1
15	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.	1	1	1	1	1	2
16	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	0	0	0	0	1	0
17	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.	0	1	1	0	1	1
18	Capacidades y habilidades del próximo líder.	1	2	2	2	2	1
19	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.	1	1	0	1	1	1
20	Personas que deben conformar el Consejo de Familia.	2	1	1	0	0	1
21	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.	1	1	1	0	1	1
22	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.	2	1	0	0	2	2
23	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.	0	1	0	0	2	1
24	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.	1	0	1	2	0	2
25	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	1	1	0	0	1	1
26	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	2	1	1	0	1	1
27	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.	0	0	0	0	1	2
28	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.	2	1	0	0	0	1
29	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	0	1	1	0	1	0

30	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.	2	1	2	2	2	1
31	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.	1	1	1	2	1	1
32	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.).	0	0	1	0	0	1
33	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	1	1	2	0	1	2
34	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.	1	1	0	0	2	1
35	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	2	2	1	2	1	1
36	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.	0	1	0	0	2	1
37	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.	0	2	1	1	1	1
		32	33	27	22	38	42

Cuadro 31 Autodiagnóstico Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Anexo11: Análisis F.O.D.A. Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles).

FORTALEZAS	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Tenemos un alto nivel de competitividad.	X				X			X	
Tenemos los recursos financieros necesarios.	X			X			X		
Somos el reconocido líder del mercado.			X		X		X		
Tenemos buena reputación entre los proveedores.	X			X			X		
Tenemos buena reputación con los clientes.	X			X			X		
Tenemos una estrategia definida.			X	X			X		
Tenemos costos más bajos que la competencia.		X				X	X		
Tenemos mejor calidad que la competencia.	X			X			X		
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia.		X		X			X		
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos.		X				X	X		
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio.	X			X			X		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto.		X		X			X		
Conocemos perfectamente el mercado.		X		X			X		
Tenemos la distribución optimizada.	X			X			X		
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios.	X					X		X	
Tenemos la estructura de ventas necesaria.		X			X		X		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado.	X				X		X		
La rentabilidad de la empresa es la esperada.	X			X			X		
Tenemos mejores gerentes que la competencia.		X		X			X		
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.		X		X			X		

No tenemos rechazos por calidad de productos.	X				X		X		
El plazo de entrega es mejor que la competencia.	X			X			X		
Hacemos las promociones necesarias.		X				X			X
OTRAS:									
DEBILIDADES	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
No tenemos una clara dirección estratégica.			X			X			X
Nuestras instalaciones son obsoletas.		X				X			X
Tenemos una débil imagen en el mercado.			X			X			X
No tenemos el personal adecuado.			X			X			X
No tenemos Gerentes adecuados.			X			X			X
Tenemos una estrecha línea de productos.			X	X					X
No tenemos los recursos financieros necesarios.			X			X			X
No tenemos rentabilidad suficiente.			X			X			X
Tenemos costos relativos mayores que la competencia.			X			X			X
Continuamente tenemos problemas operativos.			X			X			X
Los proveedores no son adecuados.			X		X				X
El personal no está motivado.			X			X			X
No conocemos a fondo el mercado.	X					X			X
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.			X			X			X
Tenemos demasiados rechazos de producción.			X			X			X
Tenemos excesivo Scrap (Desperdicio).			X	X					X
Nuestro punto de equilibrio es alto.		X		X			X		
La facturación mensual viene decreciendo.			X	X					X
OTRAS:									
OPORTUNIDADES	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO

Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo.	X					X			X
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes.	X					X			X
Tenemos posibilidades de exportación.			X			X			X
Nuestra competencia está débil.	X			X				X	
El mercado está creciendo.	X					X		X	
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos.			X			X		X	
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos.	X			X					X
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos.	X				X			X	
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas.	X					X			X
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años.			X	X			X		
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes.	X			X			X		
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo.		X		X			X		
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.	X					X		X	
Las barreras de entrada a la industria son altas.	X					X			X
OTRAS:									
AMENAZAS	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado.			X			X			X
Las ventas de productos sustitutos están creciendo.	X					X			X
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado.	X				X			X	
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos.			X			X			X
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios.			X			X			X

Cambian las reglas de importación de productos competidores.			X	X				X	
Los precios en general están bajando.			X			X			X
El mercado se está concentrando en pocos clientes.			X			X			X
Los proveedores tienen mayor poder de negociación.		X				X			X
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo.			X	X				X	
La situación política del país es inestable (2 años).	X				X		X		
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo.	X				X			X	
Tenemos problemas de medio ambiente.			X	X					X
OTRAS:									

Cuadro 32 Análisis F.O.D.A. Sucesión Alberto Pavón (Ariel Muebles). Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Entrevistas Tanus Jalil e hijos SRL

Conocimiento general de la empresa.

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Tanus Jalil.

2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?

La empresa comenzó a funcionar en el año 1950, como medio de sostén para la familia.

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

En la empresa han pasado tres generaciones, actualmente estamos trabajando la segunda y la tercera generación conjuntamente.

4. ¿Siempre funciono en el mismo lugar?

Si, nunca se cambió el lugar.

5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?

No.

6. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?

La empresa cuenta con 3 locales de venta al público totalmente refrigerado, con un total de 500 m² de exhibición, en donde se cuenta con las más modernas tecnologías para brindar asesoramiento y atención personalizada a los clientes.

7. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Si, queremos que las futuras generaciones se inserten en la empresa.

Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)

En la empresa trabajan 68 personas, 8 miembros de la familia y 60 empleados.

2. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Somos 8 los miembros de la familia que trabajamos en la empresa, Antonio Jalil, José Luis Jalil y María Victoria Jalil, que somos los dueños, junto con algunos de nuestros hijos Matías Jalil, Rodrigo Jalil, Gastón Jalil, Agustín Jalil y Nicolás Jalil

3. ¿Qué parentesco tienen con el fundador?

Los que trabajamos en la empresa somos hijos y nietos del fundador.

4. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?

Son 14 los miembros en la familia que en la actualidad no trabajan en la empresa.

5. ¿Cuántos son los empleados que trabajan en la empresa familiar?

La empresa cuenta con 60 empleados.

6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar? ¿Cuántos?

No, los 3 dueños trabajan en la empresa.

7. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa familiar? (proveedores, consultores, profesionales, etc.)

La empresa cuenta con un grupo de consultores legales para que nos ayuden a tratar ciertos temas de la empresa.

8. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?

No, se les da la posibilidad de que elijan su propia vocación.

9. ¿Cómo se decide y que se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

No se tiene en cuenta consideraciones especiales en los miembros de la familia que ingresan a la empresa. Ellos tienen que saber un poco de todo, es decir saber desempeñarse en todas las áreas, pero tienen la libre elección de elegir el área que les queda más cómoda.

10. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?

No, desde el comienzo de la empresa se llegó al acuerdo de que los parientes políticos, otros familiares como amigos de la familia no pueden trabajar en la empresa para evitar de esta manera ciertos conflictos.

11. ¿Cuántos son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?

Se les exige tanto para los miembros de la familia como para los que no son miembros de la familia el nivel secundario completo.

12. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Se los evalúa mediante méritos y se los remunera con sueldo en base a su trabajo.

13. ¿Dispone la empresa familiar de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Cuáles?

Los miembros más jóvenes de la familia están estudiando carreras universitarias para en un futuro poder aplicar sus conocimientos en la empresa.

14. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización?

No, generalmente ingresan a trabajar una vez terminados sus estudios secundarios.

15. ¿Cuáles familiares han trabajado en la empresa y en que cargos?

Los dueños se encargan de la parte administrativa y nuestros hijos en la parte contable y en la parte de ventas.

Variables que inciden en la profesionalización.

1. ¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿otros?

Está compuesto solo por los dueños, por el momento no se incluye al resto de la familia ni a asesores externos.

2. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

Los dueños, es decir Antonio Jalil, José Luis Jalil y María Victoria Jalil.

3. En caso de no estar esa persona ¿Quién las toma?

En caso de que no se encuentren ninguno de los dueños (Antonio Jalil, José Luis Jalil y María Victoria Jalil) a las decisiones importantes las toman Matías Jalil, hijo mayor de uno de los dueños, junto con Gastón Jalil.

4. ¿Existieron sucesiones en la empresa?

Si, de Tanus Jalil a sus hijos.

5. ¿Sucesiones anteriores cómo y cuándo se realizaron?

La única sucesión que se ha realizado hasta el momento fue hace 20 años producto de la muerte de Tanus Jalil.

6. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

No existió un único sucesor, sino que los 4 hijos se hicieron cargo de la empresa, después por cuestiones personales uno de los hijos decidió abrirse de la empresa y emprender su propio negocio. Cuando sucedió esto el resto de los hermanos decidieron comprarle su parte de la empresa para que la misma siga en manos de la familia.

7. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?

Todavía no se tiene previsto nada.

8. ¿Cómo evalúan al líder?

No contamos con mecanismos de evaluación a los dueños.

9. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?

Actualmente no.

10. En caso que digan que sí.

- a. ¿En qué año fue redactado?
- b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?

11. En caso que diga que no.

- a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno? ¿Porque?

Si, debido a que tenemos conocimiento de que esta herramienta podría evitar futuros conflictos entre los miembros de la familia.

- b. Existe algún otro instrumento escrito suscripto por los miembros de la familia que permita delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, y también con terceros. ¿Cuál?

No, pero tenemos ciertos temas hablados aunque no está plasmado en nada escrito. Por ejemplo el hecho de que no pueden entrar a trabajar los familiares políticos.

12. ¿Cuentan con algún organigrama?

No.

13. En caso que digan que sí.

- a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?
- b. ¿Se respeta el organigrama?

14. En caso que diga que no.

- a. ¿Piensan realizar uno? ¿Por qué?

Si, para de esta manera poder visualizar las responsabilidades que a cada uno de los miembros de la empresa tiene.

15. ¿Tienen una comunicación más formal o más informal? ¿Cómo la realizan?

Informal, no existe un mecanismo que se tenga que seguir para comunicarse los empleados con los dueños. Normalmente las hacemos personalmente o por teléfono.

16. ¿Cuentan con órgano de gobiernos definidos? (consejo de dirección, asamblea de accionistas y consejo de familia) ¿se reúnen? ¿Con que periodicidad?

No contamos con los órganos de gobierno definidos. Pero una vez al mes nos reunimos para conversar del tema de la empresa.

Manejo de los conflictos.

1. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

A los conflictos los manejamos mediante el dialogo.

2. ¿Qué se hace cuando hay un divorcio en la familia?

Como nunca ocurrió un divorcio dentro de la familia no es un tema que tengamos analizado.

3. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?

Se lo habla para que modifique su actitud y en caso de no modificar su actitud se lo despide de la empresa.

4. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de sus actividades?

Dentro de la empresa se trabaja, y no dejamos que influyan nuestras relaciones de afecto.

5. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

No hemos vivido ningún conflicto relacionado a este tema, cuando nuestro hermano decidió irse de la empresa lo hizo por buenos términos y nuestra relación quedo bien, es mas hoy somos proveedores de su empresa.

6. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

No ha ocurrido ninguno, ni se prevee que exista alguno.

7. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

No hemos sufrido tampoco conflictos relacionados a este tema. El único inconveniente que hemos tenido por el momento es que uno de los hijos de los dueños decidió irse de viaje por lapso prolongado de tiempo dejando la empresa, lo que ocasiono inconvenientes ya que dejo un vacío que tuvo que ser llenado con otros de los miembros de la familia a los que se le tuvieron que sumar más responsabilidades.

El principal inconveniente es que cuando regrese quiere volver a la empresa a su puesto que había dejado y hay miembros que están a favor y otros en contra.

8. ¿Qué miembro de la empresa conoce mejor la empresa en este momento?

Los tres dueños.

9. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?

No.

10. ¿Cómo determinan el sueldo de cada miembro de la familia?

Se determina según las actividades que realiza dentro de la empresa (ej.: manejo de proveedores y ventas).

11. ¿Los miembros de una familia actúan de la misma manera y bajos los mismos patrones tanto en la familia como en la empresa?

No, ya que dentro de la empresa se tiene el comportamiento adecuado para el lugar donde se están desarrollando.

12. ¿Existen diferencias entre los miembros que trabajan y los que no en la empresa familiar?

Cuando se hace una reunión familiar todos somos iguales y no hay diferencias.

13. ¿Existe favoritismo entre los miembros de la familia?

No, cada cual ocupa el puesto que se merece.

Anexo 13: Autodiagnóstico Tanus Jalil e hijos SRL.

		Puntaje
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.	2
2	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.	1
3	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.	2
4	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	1
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.	1
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	2
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos.	1
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	1
9	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.	1
10	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa.	1
11	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.	0
12	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.	2
13	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	1
14	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.	0
15	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.	1
16	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	2
17	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.	2
18	Capacidades y habilidades del próximo líder.	1
19	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.	2
20	Personas que deben conformar el Consejo de Familia.	2
21	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.	1
22	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.	2
23	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.	2
24	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.	1
25	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	2
26	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	1

27	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.	1
28	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.	0
29	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	1
30	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.	1
31	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.	0
32	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	0
33	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	1
34	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.	1
35	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	0
36	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.	0
37	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.	1
		41

Cuadro 33 Autodiagnóstico Tanus Jalil e hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Análisis F.O.D.A. Tanus Jalil e hijos SRL.

FORTALEZAS	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Tenemos un alto nivel de competitividad.	X		
Tenemos los recursos financieros necesarios.	X		
Somos el reconocido líder del mercado.		X	
Tenemos buena reputación entre los proveedores.	X		
Tenemos buena reputación con los clientes.	X		
Tenemos una estrategia definida.		X	
Tenemos costos más bajos que la competencia.		X	
Tenemos mejor calidad que la competencia.		X	
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia.	X		
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos.	X		
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio.	X		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto.		X	
Conocemos perfectamente el mercado.	X		
Tenemos la distribución optimizada.	X		
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios.		X	
Tenemos la estructura de ventas necesaria.	X		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado.			X
La rentabilidad de la empresa es la esperada.		X	
Tenemos mejores gerentes que la competencia.		X	
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.	X		
No tenemos rechazos por calidad de productos.			X
El plazo de entrega es mejor que la competencia.		X	
Hacemos las promociones necesarias.	X		
OTRAS:			
DEBILIDADES	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
No tenemos una clara dirección estratégica.		X	
Nuestras instalaciones son obsoletas.			X
Tenemos una débil imagen en el mercado.			X
No tenemos el personal adecuado.		X	
No tenemos Gerentes adecuados.		X	
Tenemos una estrecha línea de productos.	X		
No tenemos los recursos financieros necesarios.			X
No tenemos rentabilidad suficiente.			X
Tenemos costos relativos mayores que la competencia.		X	

Continuamente tenemos problemas operativos.	X		
Los proveedores no son adecuados.		X	
El personal no está motivado.	X		
No conocemos a fondo el mercado.			X
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.			X
Tenemos demasiados rechazos de producción.			X
Tenemos excesivo Scrap (Desperdicio).		X	
Nuestro punto de equilibrio es alto.		X	
La facturación mensual viene decreciendo.	X		
OTRAS:			
OPORTUNIDADES	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo.			X
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes.	X		
Tenemos posibilidades de exportación.	X		
Nuestra competencia está débil.	X		
El mercado está creciendo.	X		
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos.		X	
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos.		X	
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos.		X	
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas.			X
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años.		X	
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes.			X
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo.			X
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.	X		
Las barreras de entrada a la industria son altas.		X	
OTRAS:			
AMENAZAS	SI	NO ACUERDO TOTALMENTE	NO
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado.			X
Las ventas de productos sustitutos están creciendo.			X
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado.		X	
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos.			X
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios.	X		
Cambian las reglas de importación de productos competidores.	X		
Los precios en general están bajando.			X
El mercado se está concentrando en pocos clientes.			X
Los proveedores tienen mayor poder de negociación.			X

La situación de nuestro mercado en particular está decayendo.	X		
La situación política del país es inestable (2 años).	X		
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo.			X
Tenemos problemas de medio ambiente.			X
OTRAS:			

Cuadro 34 Análisis F.O.D.A. Tanus Jalil e hijos SRL. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Problemas que pudieran surgir en una empresa familiar.

GENERALIDAD DE LOS CONFLICTOS.
1) La comunicación entre familiares que trabajan en el negocio.
2) Traspaso generacional.
3) Delegación de las funciones.
4) Toma de decisiones.
5) Formulación de criterios para el ingreso de familiares a la firma.
6) Retribución a los familiares.
7) Ingresos de familiares políticos.
8) Plan de sucesión.
9) Manejo del dinero.
10) Problemas financieros.

Cuadro 35 Problemas que pudieran surgir en una empresa familiar. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Cuestiones a considerar por las empresas familiares.

- 1) Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.
- 2) Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.
- 3) Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.
- 4) Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.
- 5) Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.
- 6) Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.
- 7) Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos.
- 8) Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.
- 9) Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.
- 10) Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa.
- 11) Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.
- 12) Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.
- 13) Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.
- 14) Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.
- 15) Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.
- 16) Proceso de selección del próximo líder de la empresa.

- 17) Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.
- 18) Capacidades y habilidades del próximo líder.
- 19) Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.
- 20) Personas que deben conformar el Consejo de Familia.
- 21) Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.
- 22) Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.
- 23) Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.
- 24) Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa.
Igualdad y equidad.
- 25) Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.
- 26) Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.
- 27) Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.
- 28) Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.
- 29) Divorcio de alguno de los socios o familiares.
- 30) Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.
- 31) Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.
- 32) Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.).
- 33) Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.

- 34) Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.
- 35) Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.
- 36) Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.
- 37) Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.

Anexo 17: Condiciones objetivas para la elaboración de un protocolo.

CONDICIONES OBJETIVAS.
1) La armonía y la paz familiar.
2) Conocimiento del sector económico en el que se desenvuelve la empresa.
3) Conocimiento de su ámbito geográfico.
4) Conocimiento del estadio generacional en el que se encuentra la empresa.
5) Conocimiento de la situación del capital y el patrimonio existente.
6) Conocimiento del periodo de maduración de la empresa familiar.
7) Convencimiento de la necesidad de elaboración de un protocolo por los diferentes miembros.

Cuadro 36 Condiciones objetivas para la elaboración de un protocolo. Fuente: Elaboración propia

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



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

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los 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>	
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	
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>	
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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

Lugar Fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifique
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/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.