



“EMPRESAS FAMILIARES”
*herramientas para su
profesionalización y crecimiento*

Por Ana Sofía Venturin

Profesor Orientador:
Walter Coronel

11/2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. DESARROLLO DEL PROBLEMA	6
2. HIPÓTESIS	6
3. OBJETIVOS	7
4. METODOLOGÍA UTILIZADA	7
CAPITULO I	10
ANÁLISIS GENERAL DE EMPRESAS FAMILIARES EN ARGENTINA	10
1. CONCEPTOS	11
1.1. Empresa familiar:.....	11
1.2. Sucesión en la empresa familiar:	13
1.3. Gobierno corporativo:.....	14
1.4. Protocolo familiar	15
2. PROCESO EMPRESARIAL	16
3. CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA	17
3.1. Ciclo de vida empresarial	17
3.2. Ciclo de vida empresa familiar	19
CAPITULO II	24
ANÁLISIS DE MERCADO	24
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:	26
1.1. Ámbito económico.....	26
1.2. Ámbito tecnológico	27
1.3. Ámbito político y legal	28
1.4. Ámbito sociocultural	28
1.5. Ámbito natural	29
2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	29
3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	31
4. ANÁLISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	31

CAPITULO III	33
ANÁLISIS DE CAMPO.....	33
1. FAMILIA	33
1.1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO	33
1.2. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	37
1.3. COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	44
2. EMPRESA	47
2.1. EJECUTIVOS EXTERNOS A LA COMPAÑÍA.....	47
2.2. REUNIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	49
2.3. CAPACITACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR	52
2.4. INVERSIONES EN TECNOLOGÍA.....	53
2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	54
2.6. MICROENTORNO.....	55
2.7. FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	57
2.8. REMUNERACIÓN.....	59
3. PLANIFICACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN	61
3.1. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	62
3.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR	64
3.3. PROTOCOLO FAMILIAR.....	66
CAPITULO IV.....	70
CRÉDITOS A PYMES	70
1. INTRODUCCIÓN	70
1.1. DEFINICIONES PERTINENTES	70
1.2. SERVICIOS Y DESTINO DE LOS MISMOS	71
2. ANÁLISIS DE CAMPO	75
2.1. Utilizamos o hemos utilizado financiamiento externo.....	76
2.2. Entidades financieras de Mendoza: ¿diferencian empresas familiares de las no familiares? 78	
3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENDEUDAMIENTO.....	79

3.1. Ventajas del endeudamiento	79
3.2. Desventajas del endeudamiento.....	80
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86
1. ANEXO 1: Encuesta	86
2. ANEXO 2: Índice de tablas, gráficos, figuras y cuadros.	96

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se encuentra destinado a determinar y analizar los factores claves para la supervivencia, profesionalización y crecimiento de las empresas familiares en Mendoza, otorgando herramientas a las mismas para poder lograr el traspaso generacional en forma exitosa. Con esto se pretende ofrecer un análisis sobre qué están haciendo bien las empresas del medio, como así también qué afecta su continuidad. En la actualidad, la mayor parte de las empresas que se encuentran en la región son empresas familiares. Muy poco se ha estudiado sobre las mismas, por ello es que no se conocen las razones de éxito de las empresas, o, en su defecto, las razones de fracaso para tomarlo como base que las empresas no deben hacer a la hora de emprender un negocio o realizar el traspaso a las siguientes generaciones.

El conocimiento de la información mencionada con anterioridad, ayudaría sin duda a muchas empresas a analizar la información que se detalla como impulsora del éxito, para así realizar determinados cambios en sus empresas y poder, sin tanta dificultad, realizar el cambio generacional en forma ordenada y sin problemas.

Otra de las razones por la cual se considera importante el desarrollo del presente trabajo, es el hecho de que facilitará a las empresas comprender la mirada de las entidades financieras y realizar un adecuado estudio sobre la situación actual de su institución y sus posibilidades de acceso al crédito. De esta manera se aseguran que el dinero solicitado podrá ser devuelto en tiempo y forma. Asimismo podrán buscar la mejor forma de combinar los distintos productos, buscando lograr una mayor rentabilidad con el menor costo posible.

Por un lado, se considera relevante realizar un análisis tanto desde el punto de vista de la familia, como debe desempeñarse la misma para lograr el éxito de su empresa. Por el otro, se realizará un análisis sobre el impacto que poseen las variables macroeconómicas y, por más que la familia trabaje en forma correcta, cómo dichas variables pueden afectar el desempeño de la organización en forma negativa. O por el contrario, una familia disfuncional, puede tener éxito en el mercado, debido a que las variables macroeconómicas se encuentran “jugando a su favor”.

En la actualidad, debido a la rapidez de los cambios en el ámbito global, los mayores retos a los que se enfrenta una empresa familiar son:

- Garantizar su continuidad generacional
- Incrementar su dimensión
- Profesionalizarse
- Dotarse de mayor innovación industrial y tecnológica
- Internacionalizar su actividad

A medida que avanza el trabajo, se tratarán éstos y muchos temas más.

1. DESARROLLO DEL PROBLEMA

¿Son de utilidad las herramientas que existen para lograr un ordenado gerenciamiento de las empresas familiares, o, por el contrario, no son realmente necesarias ya que las empresas familiares pueden funcionar correctamente sin ellas?

En la actualidad, existe muy poca información relacionada con las empresas familiares en Mendoza, por consiguiente es muy difícil que las empresas tomen alguna base como guía sobre lo que deben o no hacer a la hora de emprender, expandirse o traspasar el mando a las siguientes generaciones. Asimismo, muchas empresas desconocen las distintas herramientas que pueden ser de utilidad para poder gerenciar y realizar planificación estratégica para así lograr los objetivos que se hayan propuesto.

Por otro lado, las empresas no poseen información, o por lo menos no la suficiente, sobre como acceder al crédito, qué tipo de servicios serían beneficiosos para su operatoria y como realizar la mejor combinación para lograr un crecimiento rentable.

2. HIPÓTESIS

Como hipótesis del presente trabajo se plantea la siguiente: *Son de utilidad las herramientas que poseen hoy en día las empresas para lograr un ordenado gerenciamiento en las empresas del medio.*

Hoy en día existen gran variedad de documentos, cursos, libros, programas, etc., los cuales otorgan a empresarios distintas herramientas de gerenciamiento para sus empresas. Asimismo, conversando con gran cantidad de empresarios, se pudo determinar que los mismos no poseen formación o la misma no es acorde a sus negocios, razón por la cual surge la hipótesis mencionada con anterioridad.

Por otro lado, una de las razones por las cuales es importante determinar si existen o no herramientas claves que se puedan denominar como infalibles a la hora de llevar la empresa al mercado, es el hecho de que muchas empresas familiares, por más problemas de conducción y falta de organización que posean, crecen en forma desenfrenada y sin problemas aparentes. En cambio muchas empresas que se desarrollan en base a los libros, terminan fracasando por más que hagan todo “bien”.

Ahora bien, el hecho de que les vaya bien en la actualidad no significa que siempre les vaya a ir bien. Por ello es relevante realizar el estudio en empresas familiares que hayan realizado el traspaso generacional de la primera a la segunda generación, o de la segunda a la tercera, en forma exitosa. Se realiza un acotamiento de la investigación hasta la tercera generación, ya que sino sería muy difícil realizar el análisis de la información obtenida.

3. OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como **objetivo general**:

- Proporcionar información a empresas familiares ya existentes o proyectos en proceso de desarrollo, para evitar fracasos con relación al manejo de las mismas por parte de una familia empresaria.

Los **objetivos específicos** del presente trabajo son:

- Guiar a empresas familiares en la profesionalización y organización de sus entidades.
- Ayudar en el establecimiento de Largo Plazo y no perderse en el día a día.
- Poner a disposición de las empresas el conocimiento de las principales herramientas existentes para lograr una correcta administración de sus empresas, como así también la utilidad de las mismas.
- Otorgar la posibilidad a las empresas del medio de comprender correctamente el análisis realizado por las instituciones financieras, para comprender sus fortalezas y limitaciones.
- Realizar proyectos coherentes con sus posibilidades crediticias y acudir a las instituciones con proyectos plausibles.

4. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron, entre otras, las siguientes fuentes de información:

- Fuentes primarias de información:
 - Encuestas a empresas del medio.
 - Entrevistas personales con miembros de familias empresarias.
 - Entrevistas con personas especializadas en el tema de Empresas familiares.

- Entrevistas con personal de entidad bancaria de gran relevancia en el medio.
- Fuentes secundarias de información:
 - Publicaciones relacionadas con el tema propuesto.
 - Internet.
 - Diarios y revistas.

Con esta información, tanto primaria como secundaria, se planea desarrollar material que ayude principalmente a empresas y familias a realizar emprendimiento con un futuro promisorio, o en el caso de empresas familiares que se encuentren funcionando en la actualidad, darles una base para lograr continuar con éxito en el ámbito regional, nacional e internacional.

En segundo lugar, se busca otorgar a las entidades una base sólida para que realicen una correcta evaluación de sus organizaciones.

En particular se utilizará la información de la siguiente manera:

- Encuestas a empresas del medio: debido a que las empresas son las que se beneficiarían principalmente de la información, la fuente más adecuada son las mismas empresas que se encuentran desempeñándose en Mendoza. De las mismas se podrá obtener información relevante para el desarrollo del trabajo de investigación, tanto factores positivos como negativos.
- Entrevistas con especialistas en empresas familiares del “Instituto de Empresas Familiares” de ADEN Alta Dirección: en el medio de consultorías a empresas familiares, se realizaron entrevistas con Santiago Doderó quien se desempeña como consultor de empresas familiares hace más de 20 años, por lo tanto la información que puede brindar es de suma importancia. Además es relevante el aporte de la Lic. Sabrina Inchauspe quién es la Psicóloga del Instituto y por lo tanto conoce los factores más relevantes relacionados con la parte blanda de la presente investigación.
- Entrevistas con personal perteneciente a una institución del sistema financiero: debido a la importancia que posee en la actualidad la asistencia crediticia, se le da gran valor al aporte de este tipo de instituciones.
- Publicaciones, internet, diarios y revistas: mucha información se encuentra en estas fuentes secundarias sobre el tema de empresas familiares. El problema principal reside en que dicha información no es propia de Argentina y mucho menos de la provincia de Mendoza. Por ello la

información proveniente de fuentes secundarias, aunque muy útil, no sería suficiente para desarrollar el trabajo de investigación.

CAPITULO I

ANÁLISIS GENERAL DE EMPRESAS FAMILIARES EN ARGENTINA

En la República Argentina, como se puede observar en el cuadro que se presenta a continuación, la importancia de las PyMEs es relevante a la hora de realizar un análisis sobre la realidad que se presenta hoy en día. En el mismo se analiza el aporte con respecto a empresas en cuanto a cantidad, empleo y valor agregado bruto, teniendo en cuenta los rubros de industria, comercio y servicios. Como se puede observar, las empresas PyMEs (dentro de las cuales se encuentran mayormente las empresas familiares), generan más del 70% del empleo y aportan casi un 60% del valor agregado del país.

Tabla 1: Empresas en Argentina

		INDUSTRIA		COMERCIO		SERVICIOS		TOTAL	%
Cantidad de empresas	P	89.505	10%	503.193	56%	301.371	34%	894.169	99,75%
	G	483	21%	239	11%	1.542	68%	2.264	0,25%
Empleo	P	745.592	27%	1.084.561	39%	962.457	34%	2.792.610	70,78%
	G	262.317	39%	45.162	7%	364.263	54%	671.742	29,22%
Valor agregado bruto en miles	P	17.313.622	37%	16.382.954	35%	12.938.440	28%	46.635.016	80,61%
	G	12.473.777	65%	1.667.972	9%	5.111.652	26%	19.253.401	19,39%

Fuente: Dr. Carlos Cleri, datos obtenidos del INDEC.

Referencias: P: PYMEs – G: Grandes empresas

Ahora bien, que una empresa sea familiar, no significa que deba ser una empresa pequeña o mediana. Un porcentaje importante de las empresas que se encuentra determinadas como grandes en la tabla anterior deben encontrarse manejadas por familias empresarias. La principal diferencia es que las grandes empresas han llegado a la posición en la que se encuentran gracias al desarrollo de herramientas y profesionalización de la organización las cuales serán mencionadas más adelante.

Continuando con el tema mencionado anteriormente, muchas de las empresas más importantes del mundo son familiares. Algunos ejemplos son: Michelin, Carrefour, Wal Mart, BMW, Benetton, Ford y Washington Post, entre otros.

En Argentina se puede mencionar a: Los Grobo Agropecuario¹, Grupo Clarín², José Cartellone C.C. S.A.³, Angulo Agropecuaria e Inmobiliario S.A.⁴, entre muchas otras organizaciones, siendo las mismas inicialmente empresas pequeñas, las cuales a medida que han ido creciendo han debido profesionalizar su gestión para poder crecer exitosamente.

1. CONCEPTOS

Se considera de gran importancia la presentación de distintas definiciones a los principales conceptos relacionados al tema en cuestión. Como se podrá observar, se realizó una recopilación y adecuación de las definiciones otorgadas por distintos autores, las cuales se complementan entre sí para llegar a una mejor comprensión de los temas relevantes a empresas familiares como son:

- Empresa familiar
- Sucesión
- Gobierno Corporativo
- Protocolo Familiar.

1.1. Empresa familiar:

En base a una búsqueda importante realizada en los distintos textos encontrados de empresas familiares y las definiciones que se consideran abarcan con mayor claridad, a continuación se detallan las definiciones que se consideran acordes al trabajo realizado. Según la enciclopedia Wikipedia, empresa familiar es:

- “Una empresa familiar, es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.”

¹ Página web: www.losgrobo.com.ar

² Página web: www.grupoclarin.com

³ Página web: www.cartellone.com.ar

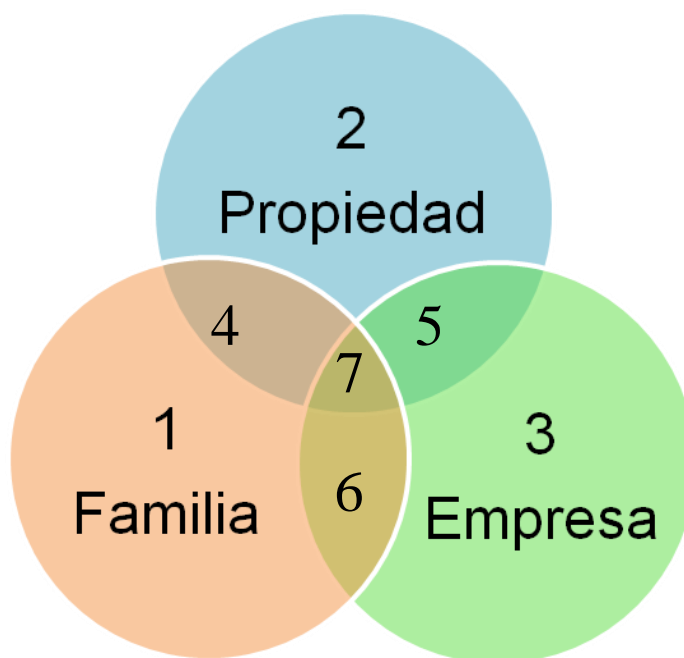
⁴ Página web: www.angulo.com.ar

Por otro lado, según los profesores Montes, Molina Sánchez y Sobrino, empresa familiar incluye lo siguiente:

- “Tradicionalmente se ha identificado a la empresa familiar en función de dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Recientemente se han introducido nuevas consideraciones, como la intención de transmitir el negocio a la siguiente generación o la influencia de la visión familiar en la dirección estratégica.”

La empresa familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. Según el escrito de Guillermo Salazar (2008), uno de los más completos es el *modelo de los tres círculos, de Davis y Tagiuri*, que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Figura 1: El círculo familiar



Fuente: Guillermo Salazar (2008) Los protagonistas del modelo de los tres círculos

El círculo familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto el trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

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

Luego de haber desarrollado el modelo de los tres círculos es pertinente hacer mención sobre los conflictos internos que tienen los sistemas de empresa y familia, debido a dos sistemas con valores y lógicas diferentes. Según Vincent Bosch Sans, por lo general suele ocurrir que a medida que la empresa crece y la familia también, comienzan a surgir problemas debido a las diferentes percepciones de cada miembro de la familia dentro de la organización. La familia debe buscar cooperar para poder crecer, manteniendo la paz dentro de ambos sistemas. El problema que suele disturbar dicha paz, es el hecho que generalmente dentro de la organización suele generarse mucha competencia entre hermanos y primos. Dicha competencia genera resentimiento y en el futuro puede llevar a la empresa a su fin.

Dentro de la familia se suelen mantener los siguientes principios y valores: *lealtad, unidad, permanencia y estabilidad*. Éstos son buscados por los familiares para poder convivir de la mejor manera posible. El problema surge cuando los familiares trabajan codo a codo dentro de la organización, donde se puede buscar sobrepasar la lealtad familiar en consecución de la oportunidad individual, compitiendo unos con otros logrando inestabilidad y por lo tanto muchas veces irrumpiendo la vida familiar.

Como se verá más adelante, *la familia se encuentra enfocada a las emociones, mientras que la organización debe estar enfocada en los resultados*. Todo organización, familiar o no, debe buscar ser rentable para poder sobrevivir, si solo se consideran las emociones de algunos familiares, terminará destruyéndose la empresa e, inevitablemente, la familia.

1.2. Sucesión en la empresa familiar:

Si bien las fuentes para el análisis de este tema no son abundantes, los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, **es su planificación profesional con la mayor anticipación posible.**

En base a lo expuesto por Jorge y Javier Rubinsztein (2011) según estudios realizados, demostraron que el 86% de las firmas que iniciaron antes de los diez años la planificación de la sucesión tuvieron éxito, en cambio aquellas que sólo planificaron con dos años de antelación, el 75% no sobrevivió más de quince años.

Según Juan Carlos Valda (2011), y en base a los escritos del profesor David Ambrose, existen determinadas características claves en las empresas, que dan origen a los factores conducentes a una sucesión exitosa. La empresa, más allá de ser una fuente de dinero, debe ser un espacio armonioso, de realización tanto en el ámbito financiero, como emocional de las personas que integran la conducción de la organización. La familia debe encontrarse interiorizada con el negocio y aceptarlo tanto como un medio como un fin de su vida empresarial y familiar.

La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas (estudios formales en management, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades). ***La característica de mayor relevancia es un liderazgo flexible y progresista.***

Algunos aspectos que pueden influir en contra de la sucesión, se presentan cuando la familia visualiza la empresa como algo secundario (tanto en beneficios como en administración y posición en el mercado), cuando existe una clara presión sobre la generación siguiente para hacerse cargo del negocio, cuando los futuros dueños ven que su trabajo será demasiado fácil y cómodo, cuando hay falta total de planificación de la sucesión, etc.

Según Hector Fainstein, al mezclarse la dinámica familiar con la empresaria, la sucesión puede generar nuevas tensiones familiares y llevar la organización al caos; o bien producir relaciones nuevas entre los familiares y beneficiar a la misma.

1.3. Gobierno corporativo:

En base a los textos recuperados de Wikipedia, el gobierno corporativo es “***el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y la Gerencia General***”. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos.

Puntualmente, según el Dr. Gárate Pérez y C.P.C. Lara Tenorio (2010), gobierno corporativo se refiere a:

- El conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir su rumbo.

- El código de conducta que debe regir a la organización.
- La vigilancia en la gestión y operación de la empresa.
- La generación y presentación de sus reportes financieros.
- La definición clara de los responsables para realizar cada una de las actividades mencionadas.

¿Por qué implementarlo?

Sin importar el tamaño de la empresa, las prácticas de buen gobierno corporativo ayudan a institucionalizar la operación de ésta, dotándola de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la gestión diaria.

Funciones básicas relacionadas con el gobierno corporativo

Con la finalidad de que la organización pueda ser dirigida y controlada de manera eficiente, el Código identifica tres funciones básicas relacionadas con el gobierno corporativo:

- Función de auditoría.
- Función de evaluación y compensación.
- Función de finanzas y planeación.

Estas funciones se llevan a cabo a través de dos órganos de control que son:

- La Asamblea de Accionistas.
- El Consejo de Administración.

1.4. Protocolo familiar

Según el profesor Martín Marchesini (2011), el protocolo de la empresa familiar es ***“una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos.”***

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la empresa. Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.

El protocolo se presenta como un convenio marco cuyas cláusulas más frecuentes se refieren a los siguientes contenidos:

- Historia familiar
- Valores familiares
- Administración y roles de los familiares en la empresa

- Políticas en referencia a familiares en la organización
- Sucesión en la empresa familiar: traspaso de acciones y continuidad en la empresa familiar
- Las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos.
- El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

El ***objeto primario del protocolo*** es el de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en los cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.

Dicho fortalecimiento constituirá un instrumento para reducir las hipótesis de conflictos y/o para que, una vez desatados, puedan manejarse y dirimirse al menor costo posible.

Finalmente, en lo que se refiere a los intereses que tutela, su finalidad es doble. Por un lado, preserva los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia (**interés social**).

Por el otro, coloca a la empresa en situación de ser el soporte patrimonial de la familia y un resguardo frente a eventuales infortunios (**interés familiar**).

Como conclusión, el protocolo busca un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.

2. PROCESO EMPRESARIAL

En base al estudio realizado, es de suma importancia, además de exponer el ciclo de vida del producto o servicio y el ciclo de vida familiar, realizar un desarrollo del proceso empresarial.

En base a los escritos de María Eugenia Gómez Zuluaga, quien cita a Gibbs y Varela, se debe entender al proceso empresarial como la mezcla de elementos, variables y factores que se fusionan y generan varias etapas para establecer una empresa. A continuación, se enumeran ocho etapas básicas para la creación de una empresa, otorgando una descripción a los puntos que se considera que aportan mayormente al presente trabajo:

1. Etapa de motivación: es el momento en el que un emprendedor decide que desea llevar adelante un emprendimiento.
2. Etapa de generación de la idea de negocio
3. Etapa de conformación de la oportunidad de negocio
4. Etapa de elaboración del plan de negocio
5. Etapa de consecución de recursos

6. Etapa de nacimiento de la empresa

Muchas veces ocurre, y sobre todo con las empresas familiares, que se pasa de la etapa 1 a la 6 sin pasar por las anteriores. Esto es un gran error ya que puede llevar al fracaso del negocio.

7. Etapa de supervivencia: el objetivo de esta etapa consiste en superar el punto de equilibrio y generar utilidades. Se busca la identificación de nuevos clientes, mejorar las relaciones con el microentorno de la organización, consolidar el negocio, asegurar la liquidez, cumplir con las obligaciones legales, controlar costos y fortalecer redes empresariales. El mayor desafío en esta etapa no es solo desde el punto de vista familiar sino, lograr un balance entre la vida familiar y la laboral.

8. Etapa de Crecimiento: el objetivo principal de esta etapa es identificar e implementar formas de expansión de la empresa. Identificar nuevos mercados, nuevas tecnologías, conseguir nuevos recursos, elaborar plan de expansión, equilibrar recursos con el proceso de crecimiento, adecuar estructuras y procesos, capacitar el personal, mejorar los indicadores económicos y financieros y ampliar clientes y mercados.

Es importante señalar que por lo general las empresas transcurren las primeras 6 etapas principalmente sin asistencia crediticia otorgada por entidades financieras. Esto es así ya que la mayor parte del sistema financiero tiene como requisito para el otorgamiento de crédito una antigüedad mínima con correcta trayectoria de la entidad con el objetivo de buscar reducir al mínimo la posibilidad de que la empresa incurra en deudas sin tener la posibilidad de hacerles frente.

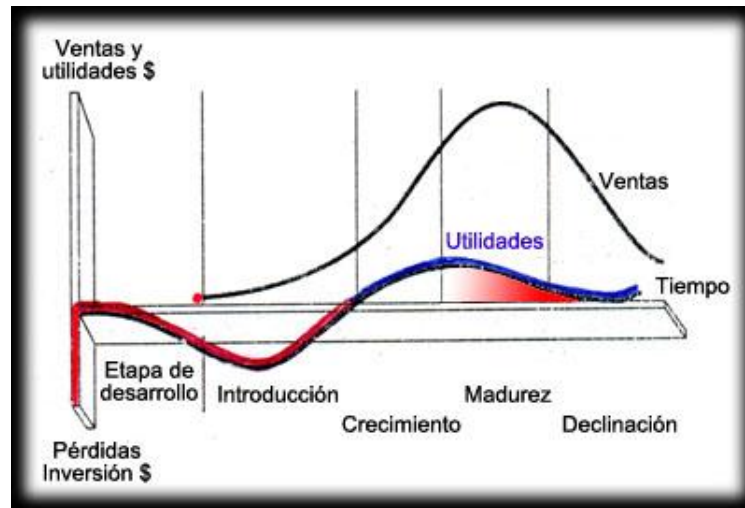
3. CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA

Se considera importante realizar un análisis profundo sobre las distintas etapas que puede vivir una empresa. En el caso de las empresas familiares, además de vivir el ciclo de vida de una nueva empresa que se lanza al mercado, vive paralelamente un ciclo de vida relacionado con la familia. Es de suma relevancia que las familias empresarias comprendan la diferencia entre un ciclo de vida de empresa y uno de familia. En primer lugar se desarrollará el ciclo de vida empresarial y luego el familiar para buscar una fácil comprensión sobre las diferencias entre ambos y la complementariedad de los mismos.

3.1. Ciclo de vida empresarial

Este es el ciclo de vida que se conoce normalmente. Es el que se estudia en las universidades en las distintas materias relacionadas con comercialización, investigación de mercados, marketing, estrategias de negocios, entre otras. Es un modelo genérico el cual se puede asociar con cualquier producto y/o servicio y del cual las empresas familiares no se encuentran exentas. A continuación se presenta una pequeña explicación del mismo desarrollada en base a las materias vistas a lo largo de la carrera universitaria:

Figura 2: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Jacobo Marcos Malowany

a. Etapa de desarrollo del nuevo producto o servicio:

Se realiza el desarrollo de un nuevo producto o servicio el cual deriva del desarrollo simultáneo de dos procesos: uno implica ingeniería del producto y el otro un análisis de mercado para determinar la factibilidad de éxito. Se debe tener en cuenta que en esta etapa se busca despertar un deseo por parte de los consumidores.

b. Etapa de introducción en el mercado

Se comienza con la comercialización del producto. Las ventas se encuentran en niveles bajos porque todavía es un producto desconocido. Se debe tener en cuenta que en esta etapa la competencia es baja pero comienzan a desarrollar los productos que competirán en el mercado.

c. Etapa de crecimiento

Esta etapa ocurre en el caso de aceptación del producto en el mercado. Cada vez hay más compradores pero también aumenta el número de competidores.

d. Etapa de madurez

Se produce una estabilización de las ventas alcanzando el máximo posible. Este es el punto donde debemos realizar una combinación óptima del Marketing Mix⁵ (4P).

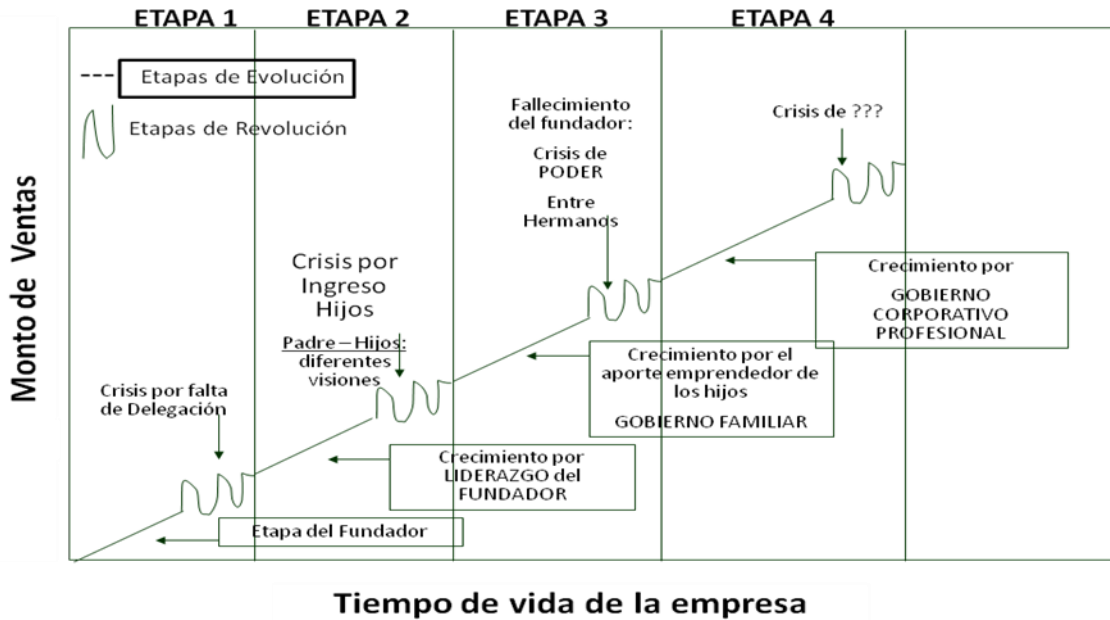
e. Etapa de declive

Esta etapa representa el momento en el que las ventas comienzan a decaer, el producto deja de ser buscado por los clientes. Esta etapa determina la continuidad de las empresas en el mercado.

3.2. Ciclo de vida empresa familiar

Gran cantidad de las empresas encuestadas y visitadas realizan la producción, comercialización y/o prestación de servicios con etapa de vida del ciclo de productos los cuales se encuentran por lo general en la etapa de crecimiento o madurez. Esto es así ya que no muchas empresas realizan la generación de una idea, sino que ingresan a un mercado donde ya se encuentra dicha idea siendo desarrollada.

Figura 3: Ciclo de vida Familia-Empresa



Fuente: Santiago Dodero, Vicepresidente de ADEN Alta Dirección

⁵ El Marketing Mix es conocido también como las 4P: producto, promoción, plaza o canal de distribución y precio. En la actualidad se habla del Marketing relacionado a las 6 “P”: las 4 comúnmente conocidas y mencionadas con anterioridad, más Proximidad y Posibilidad.

A continuación se realiza el desarrollo de las distintas etapas por las cuales transcurren las familias empresarias a lo largo de su vida, tomando como base los escritos del Profesor Santiago Dodero, y realizando una adaptación y síntesis de los mismos.

a. Primera etapa: etapa del fundador, emprende el negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento –hombre o mujer- pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe.

Aquí el fundador juega un rol fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una. Asimismo se observa muy poca delegación de responsabilidades.

1º Crisis: por falta de delegación

Debido a que muchas veces el fundador se siente superado por la situación en la cual se encuentra viviendo, el mismo debe tomar decisión crítica para superar esta etapa. Dicha decisión consiste en incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. En caso de lograrlo podrá superar esta primera crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

b. Segunda etapa: crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización o que ha desarrollado internamente. Esto supone una estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones e informar al fundador sobre las mismas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa.

2º Crisis por el ingreso de los hijos

El fundador encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades. Algunas de ellas son:

- La superposición de roles de ser la misma persona en la familia y en la empresa, es decir el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aún cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entran en conflicto con facilidad o, al menos, provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni el clima familiar.

- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, muchas veces, suelen no estar claras.

- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa, luego de graduarse en la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y por este motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador porque éste se siente molesto con las críticas que sus hijos le hacen para justificar los cambios que consideran que la empresa necesita.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarle sus sueños. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos.

c. Tercera etapa: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y por el compromiso que los empleados sigan manteniendo por la empresa.

3º Crisis: fallecimiento del fundador - crisis de poder entre los hermanos.

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre – o madre- es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa y para preservar la unidad y armonía familiar.

Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador porque será más sencillo lograr el consenso de los hijos.

La familia tiene que ser proactiva anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal.

d. Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional

De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar para que les permita superar la crisis de la etapa anterior.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de administrar una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse por mejorar la calidad del gobierno corporativo salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar- el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

4º Crisis: accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder

A esta crisis se llega por falta comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información.

El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis por respetar los principios de ***transparencia, responsabilidad y equidad***. La falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve la pérdida de confianza en quienes la dirigen. La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas.

De no respetarse estos principios sería muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que puedan poner peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, de la armonía familiar.

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar sobre cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno y en cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando el buen funcionamiento de los mismos.

En esta instancia se hace indispensable contar con un protocolo familiar en el que la familia acuerde sobre cómo ésta va a influir sobre el gobierno de la empresa, para que ésta pueda contar con un buen gobierno y que la familia mantenga el sentido de pertenencia por la empresa.

Debemos tener en cuenta que a la hora de realizar el análisis de una organización y buscar determinar en qué momento del ciclo se encuentra la misma, no solo se debe realizar un análisis del ciclo empresarial o de producto, sino también del ciclo de vida de la empresa en el ámbito familiar.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE MERCADO

Las empresas familiares pueden pertenecer a cualquier rubro, pueden ser micro, pequeñas, medianas o grandes empresas. Como se puede observar, existe un gran mercado para las mismas que ya se encuentran funcionando, como así también para las empresas que todavía no han sido creadas.

A continuación se realiza una descripción de los principales rubros, tomando como base la página www.mendozacuyo.com.ar, propios de la región que, debido al clima y suelo, son los más buscados por los empresarios.

Mendoza posee un mercado muy extenso en el cual muchas empresas pueden encontrar su lugar y tener éxito. Además de su especialización tradicional en actividades centradas en los complejos agroindustriales que elaboran materias primas locales (vid, frutas y hortalizas), se suma la producción de bienes intermedios (destilación de petróleo y ferroaleaciones), el desarrollo de una industria metalmecánica de cierta complejidad y el turismo.

La economía de Mendoza avanzó también en el índice de exportaciones, dentro de las que adquieren especial importancia las de petróleo y sus derivados y las de algunas hortalizas. Actualmente, y como se mencionará más adelante en el presente trabajo, las importaciones se encuentran con importantes trabas debido a las disposiciones del presente gobierno. Debido al cierre mencionado con anterioridad, muchos países, inclusive países pertenecientes al Mercosur, han cerrado su mercado a la Argentina por la falta de reciprocidad. Un claro ejemplo de esto, comentado por una empresa exportadora de aceitunas, es la falta de ingreso de un gel utilizado para trabajar el morrón que se utiliza de relleno para dicho producto. Debido a que no es un bien de primera necesidad, no se le da mayor importancia. Algo que no se está teniendo en cuenta es que si la empresa no produce y no comercializa, no necesita seguir manteniendo su capital humano, razón por la cual el factor del desempleo se puede agravar.

Otro claro ejemplo, el cual sí es un bien de primera necesidad, es en el caso de las empresas importadoras de insumos médicos. En una reunión mantenida con una empresa perteneciente al rubro, la cual comercializa el 90% de sus productos al sector público por medio de licitaciones, comentaban que hoy en día no se permite ingresar materiales descartables como son las agujas por ejemplo, debido a que hay industria nacional de ese producto. La industria nacional es capaz de abastecer 20 millones de agujas

anuales, mientras que las necesidades de dicho insumos sobrepasan los 60 millones anuales. El gran dilema es quién proveerá esos 40 millones restantes.

Continuando con la descripción del mercado mendocino, se encuentra en los departamentos del este mendocino, (Rivadavia, San Martín y Junín), un importante predominio de las actividades esencialmente agrícolas, con una importante producción de uva, frutas, y hortalizas. La industria vitivinícola de esta región es una de las más importantes de la provincia.

En la zona nor-este de la provincia, salvo el Departamento de Lavalle, que registra algunos yacimientos de sulfato de sodio, los restantes Santa Rosa y La Paz no tienen actividad minera de ninguna naturaleza. Las actividades más importantes son las agrícolas, especialmente la vid, frutales y las industrias derivadas, vitivinicultura y conservera.

Todos los Departamentos del "Valle de Uco" presentan actividades mineras y potencialidades, en materia de recursos no renovables, que hasta la fecha no han sido evaluados. Las actividades económicas más importantes de la región son las agrícolas y ganaderas. Entre las primeras sobresalen los frutales, manzanos, nogales y los cultivos de hortalizas. Asimismo, es de gran importancia en la región la industria sidrera y conservera.

Los departamentos del sur de la provincia, San Rafael, Malargüe y General Alvear, presentan características muy diferenciadas y tienen una actividad económica, comercial y financiera propia, bastante independiente de la región del Gran Mendoza, muy probablemente por la distancia que los separa de la Capital.

Los Departamentos que integran el Gran Mendoza sienten la influencia de la Capital, por su cercanía, especialmente en sus aspectos comerciales y financieros.

Los Departamentos de San Rafael (a 280 km) y Malargüe (600 km) presentan actividades mineras diversas, no así el Departamento de General Alvear (a 320 km). Las actividades económicas más importantes de San Rafael y General Alvear son las agrícolas y ganaderas. Las industrias vitivinícola, frutícola y hortícola, entre las de base agraria, son las más importantes. En General Alvear crece muy rápidamente la actividad ganadera.

El Departamento de Malargüe, con matices y paisajes patagónicos, además de las actividades mineras, tiene un buen desarrollo la ganadería menor y ciertos tipos de agricultura, especialmente los cultivos de papa. Importantes forestaciones producen cortinas de protección al viento y al clima riguroso de esta región del Sur mendocino.

En todos los Departamentos de la Provincia, especialmente los adosados al pie de Los Andes, el turismo ha comenzado a adquirir una importancia relevante. La provincia de Mendoza ofrece una oferta turística muy diversificada en todo su territorio.

Se debe considerar que Mendoza, al ser una de las principales provincias de la Argentina, posee gran mercado para el comercio y la industria. Cada vez hay mayor cantidad de negocios en expansión, como así también negocios que no logran desarrollarse adecuadamente y terminan cerrando sus puertas.

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

Cualquier decisión empresarial que se tome en una empresa debe tener en cuenta el macroentorno dentro del cual se encuentra. Esto se debe a que una decisión puede tener efectos beneficiosos en un período determinado, pero si la misma decisión, cambiando alguna de las variables del macroentorno, es tomada, puede ser un error que lleve a la organización a su fin. Por ello se realiza un análisis del macroentorno a nivel general para la provincia en un momento determinado para proporcionar un panorama general a las empresas que se encuentren desarrollando sus actividades en la actualidad, o que deseen comenzar a desarrollarlas.

El análisis propio del microentorno de las empresas, debe ser realizado por cada empresa en particular, ya que todas se encuentran en el mismo macroentorno, pero cada una posee un microentorno muy específico. Como se menciona a lo largo del trabajo, cada empresa es un mundo al igual que la familia que la lidera.

1.1. Ámbito económico

Actualmente el país se encuentra transitando un momento con muchos cambios, teniendo día a día cambios en las normativas, llevando al país a una gran incertidumbre ya que no se sabe que sucederá el día de mañana.

- Tipo de cambio:

Debido a la devaluación de la moneda argentina, los precios de los productos y servicios ofrecidos en la región son cada vez más accesibles para quienes viven en el extranjero.

Desde el 2001 se produjo una fuerte devaluación del peso con respecto al dólar y ha continuado perdiendo valor en los últimos años. Actualmente para US\$ 1 equivale \$4,60 pesos argentinos aproximadamente. Dicha valuación muta constantemente dependiendo de los movimientos propios del mercado. Hoy en día favorece a quienes exportan bienes, no tanto así a quienes realizan importaciones. De todas formas, en base a lo conversado con distintas empresas del medio, hoy en día los productos de importación poseen

precios mucho más convenientes en relación a la producción Argentina. Debido a la traba impuesta a las importaciones, dicho beneficio ha sido contrarrestado, obligando a las empresas a acudir a la producción nacional.

- Salarios:

Más adelante se tratará el tema de determinación de remuneraciones dentro de la organización. Hoy en día, uno de los principales problemas es la alta rotación debido a la inclusión de la denominada Generación Y en el mercado. Dicha generación se guía principalmente por las necesidades y la oferta económica, no tanto así como era anteriormente que se trabajaba más por oficio y lograr cierta estabilidad laboral. Dicha rotación genera un gasto importante a empresas en relación a capacitación, siendo que una vez que la persona termina su capacitación, en muchas ocasiones se cambian a otro trabajo donde dicha capacitación es sumamente valorada y reciben un sueldo mayor.

1.2. Ámbito tecnológico

Los avances tecnológicos facilitan la incorporación de nuevas técnicas, métodos y procedimientos cada vez más eficientes. Gracias a la globalización, dichos avances han llegado a todo el mundo incluyendo nuestro país y provincia.

Las empresas familiares deben comenzar a utilizar dichos avances para mejorar los servicios prestados y productos vendidos. Para lograr una mejora, se requieren cuantiosas inversiones, pero lo más interesante es ver a la hora de vender los productos o prestar los servicios, la disminución que ocurre en costos, aumento de calidad y por lo tanto satisfacción de los clientes. Las inversiones en tecnología son, junto con las inversiones en personal, una gran fuente de valor para las empresas en las cuales no se deben escatimar gastos.

Dentro del análisis que debe realizar la empresa a la hora de avanzar con la adquisición de alguna nueva tecnología, se debe realizar un análisis detallado de lo siguiente: tecnología utilizada por la competencia, tecnología disponible en el mercado, nuevos desarrollos que se encuentren en proceso y, en muchas empresas visitadas, se observa que ellos mismo realizan el desarrollo de la tecnología necesaria ya que, en el mercado, no encuentran lo buscado. No se debe descartar la posibilidad del desarrollo de alguna tecnología para la mejora operativa de una empresa. Esto aportará a la cadena de valor de la empresa y le permitirá destacarse en el mercado.

Un dato importante a tener en cuenta es que todos los países latinoamericanos, sin encontrarse exento Argentina, realizan poco patentamiento de invenciones. Dichas invenciones podrían ser de gran

valor pero las empresas no ven el negocio que se pierde al no realizar la correcta inscripción de los mismos.

1.3. Ámbito político y legal

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización. Este consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad se ha aplicado desde el Ministerio de Industria una importante traba a las importaciones. Dicha traba afecta tanto en forma positiva como en forma negativa a las organizaciones del país y de nuestra provincia. En forma *positiva*, debido a que se busca disminuir lo que se considera como competencia desleal por parte de empresas extranjeras que compiten con empresas Argentina, afectando en forma significativa las ventas de esta última. Por lo tanto, dicha disminución de importaciones ayudará a fomentar la industria argentina. En forma *negativa* debido a que al cerrar las fronteras o en determinados casos hacer más lento el comercio con empresas extranjeras, se pierde mucho tiempo, dinero y posiblemente, muchos puestos de trabajo. A su vez se debe tener en cuenta que dicha política resiente las relaciones con los países a los cuales se le impedirá la comercialización de productos hacia Argentina.

Frente a esta situación, las empresas deben tomar decisiones estratégicas, las cuales tendrán efectos que se verán en el mediano plazo y que implican comprometer importantes recursos físicos y monetarios, desde ampliar una planta, hasta abrir más sucursales, desarrollar nuevos productos etc.

1.4. Ámbito sociocultural

El ámbito sociocultural, se compone por las instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos, las percepciones, las preferencias y conductas de una sociedad. Todo este entorno afecta las necesidades y deseos de los consumidores. Debemos tomar en consideración este ámbito, ya que todas las empresas se encuentran influenciadas por las personas, ya sean los consumidores, proveedores, accionistas, empleados, etc.

Los factores socioculturales constituyen cambios en el sistema social y cultural que pueden afectar las acciones de las organizaciones y la demanda de sus productos o servicios.

Una empresa que sepa comprender correctamente este ámbito, poseerá una gran ventaja competitiva. Muchas veces se debe buscar ver más allá de ideas creativas y considerar qué es lo que realmente necesita esta sociedad en la cual se desenvuelve la empresa.

Se debe comprender que en Mendoza, y al analizar particularmente las empresas familiares las cuales pueden trabajar en rubros muy variados del mercado, se debe realizar un análisis propio de la actividad económica dentro de la cual se desea desarrollar el negocio, para comprender cuál es el ámbito sociocultural de dicha área. Dependiendo del sector al cual se dedique la organización será el personal que deba contratar definiendo el ámbito sociocultural de la misma. Por lo general en las empresas familiares de la actualidad, se comienza con pocos profesionales y a medida que crecen las mismas y van creciendo los integrantes de la familia quienes tomarán las riendas de la empresa, se comienza a poner mayor atención a la profesionalización de la empresa.⁶

1.5. Ámbito natural

Actualmente, los cambios que ocurren en el entorno natural son una amenaza tanto para las empresas como para la población. Dicha amenaza puede ser contrarrestada y encaminada a otorgar una ventaja competitiva a las organizaciones si se transforma en una oportunidad. Cada vez es mayor la toma de conciencia sobre el cambio climático y los consumidores se inclinan a adquirir productos y utilizar servicios amigables con el medio ambiente. En este contexto, las empresas que adopten un enfoque “verde” en sus procesos internos pueden ganar prestigio a los ojos de los consumidores.

Por lo anterior se aconseja, tanto a las empresas que se encuentran desarrollando sus actividades en la región, como a las personas/familias que deseen incursionarse en el ámbito empresarial, buscar la manera de respetar este aspecto el cual es cada día más necesario para la sociedad en general. El hecho de ser una empresa trabaje en “verde” le permitirá tener una ventaja la cual, no será fácil de medir en valores monetarios, pero a la larga ayudará tanto con la imagen de la empresa como con el medio ambiente.

2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A continuación, se realiza una descripción de lo que se considera como las principales oportunidades y amenazas para las empresas propias de Mendoza. Es importante aclarar, que cada empresa, por su rubro particular, tiene amenazas y oportunidades propias que las demás organizaciones de otros rubros, pueden no tener.

⁶ <http://www.sepyme.gob.ar/wp-content/archivos/Clanae97.pdf> : En este enlace se encuentra el clasificador Nacional de Actividades Económicas. Allí se puede ver la cantidad de rubros a los cuáles pueden pertenecer las empresas familiares.

Cuadro 1: Análisis de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Universidades, tanto públicas como privadas, con buena formación profesional en la zona.	Falta de concientización a nivel general en relación a sueldos (en niveles bajos los sueldos son pobres y con poca actualización por lo que la rotación es alta)
Geografía, clima y cultura: zona con gran potencial, el cual es aprovechado pero aún queda mucho por desarrollar.	Falta de legislación propia de empresas familiares. (La legislación es por rubro o por tipo de sociedad, pero no distingue entre familiar y no familiar) ⁷ .
Políticas públicas de apoyo a PyMes y en consecuencia a Empresas familiares: ver http://www.sepyme.gob.ar/	Falta de difusión de dichas políticas. La Secretaría de PYME y Desarrollo Regional financia muchas capacitaciones a empresas y familias empresarias a las cuales pueden acceder las familias y obtener capacitación de primer nivel sin realizar cuantiosos desembolsos. Muchas empresas no conocen esta información por lo que deciden no realizar capacitaciones o se toman mucho tiempo en decidir si realizar o no la capacitación lo que se torna en una pérdida de tiempo a la hora de llevarlas adelante.
Gran desarrollo y crecimiento en la actualidad de muchas industrias, formando la industria nacional, lo cual beneficia a las empresas y sobre todo a las familiares las cuales muchas veces no pueden competir con los precios externos.	Falta de estabilidad económica y política: genera inseguridad en las empresas y familias.
	Debido al cierre de las importaciones a determinados productos, se puede afectar el funcionamiento de las empresas y resentir las relaciones con los países con los cuales se realizaban transacciones.
	Maduración de los negocios, con ciclos cada vez más cortos.

⁷ Ver proyecto de ley en: <http://www.iprofesional.com/notas/96116-Estudian-proyecto-de-ley-para-regular-empresas-familiares.html>

3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Es importante realizar un análisis relacionado a las familias empresarias, ya que son ellas las protagonistas de llevar adelante una empresa familiar.

Cuadro 2: Análisis de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Unidad familiar: Existe unidad cuando hay armonía entre todos, por eso en las empresas familiares es más fácil buscar el acuerdo, el consenso y arbitrar la resolución de los conflictos, debido a la confianza que existe entre los miembros. En el caso de existir un exceso de confianza esto puede convertirse en una debilidad, la cual puede afectar el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Equilibrio entre vida laboral y personal: es muy difícil lograr este equilibrio ya que la familia empresaria, al no ser un empleado el cual se puede “desligar” de los problemas organizacionales, nunca logra estar satisfecho en todos los ámbitos de su vida.</p>
<p>Compromiso y dedicación para luchar por la empresa familiar y desarrollarla, exige una entrega personal y colectiva a un ideal común, que suele ser el sueño empresarial del fundador que se renueva en las sucesivas generaciones, un sacrificio personal</p>	<p>Inclusión de familiares a la empresa por necesidad de ocupar una posición o porque el familiar necesita el trabajo sin determinar si es la persona correcta para el puesto. Esta acción termina costando tiempo y dinero a la empresa y puede llevar a problemas relacionales en el futuro por falta de un buen juicio a la hora de tomar la decisión.</p>
	<p>Falta de separación de “caja familiar” y “caja de la empresa”</p> <p>Tendencia a mezclar problemas familiares con laborales</p>

4. ANÁLISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EMPRESAS FAMILIARES

Por último, se presentan las principales ventajas y desventajas de las PyMes tomando como base al Dr. Carlos Cleri, realizando un desglose en empresas Pequeñas y Medianas:

Cuadro 3: Ventajas y Desventajas de las PyMEs

	Ventajas	Desventajas
Pequeñas	<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la Población Económica Activa). • Contribuyen al desarrollo regional. • Otorgan flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario). • Mayor llegada a los empleados por la cantidad de trabajadores que poseen a nivel general. • La planeación y organización requiere de niveles de capital acordes a la empresa. • Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor impacto por inflación y devaluación. • Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. • Son más vulnerables al control gubernamental y fiscal, ya que poseen menos recursos para proveerse de un correcto asesoramiento en el tema. • Difícil acceso a fuentes de financiamiento. • Son afectadas en forma permanente por políticas adoptadas pro grandes empresas, ya que no poseen los medios de financiamiento de las mismas. • Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo.
Medianas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que por su tamaño, logran mejoras en sus niveles de administración. • Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debida a su gran capacidad de generar empleos. • Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional. • Administración con mayor nivel de profesionalización. • Son eficientes abastecedoras para las grandes industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estas empresas, por su tamaño y necesidades de división de tareas, mantienen altos costos de operación. • Contratan personal capacitado o no, pagando salarios mínimos y muchas veces no formalizado, teniendo alta rotación de personal una vez que el mismo ya se encuentra capacitado. • Controles mínimos afectando la calidad del producto/servicio finalizado.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE CAMPO

1. FAMILIA

Para obtener información propia de la ciudad de Mendoza se decidió realizar una encuesta⁸ la cual fue publicada en la página www.encuestafacil.com el día 28 de abril de 2011. La misma cuenta con una introducción explicando los fines de la investigación y 13 páginas con 32 preguntas en total. A continuación se realizará un análisis sobre la base de las 34 respuestas obtenidas por este medio y complementando con las 5 entrevistas personales realizadas a familiares que trabajan en empresas familiares del medio. Asimismo, gracias a la posibilidad de organizar reuniones con empresas por medio del Banco, se ha enriquecido enormemente el trabajo investigativo ya que las empresas visitadas son 100% empresas familiares.

1.1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

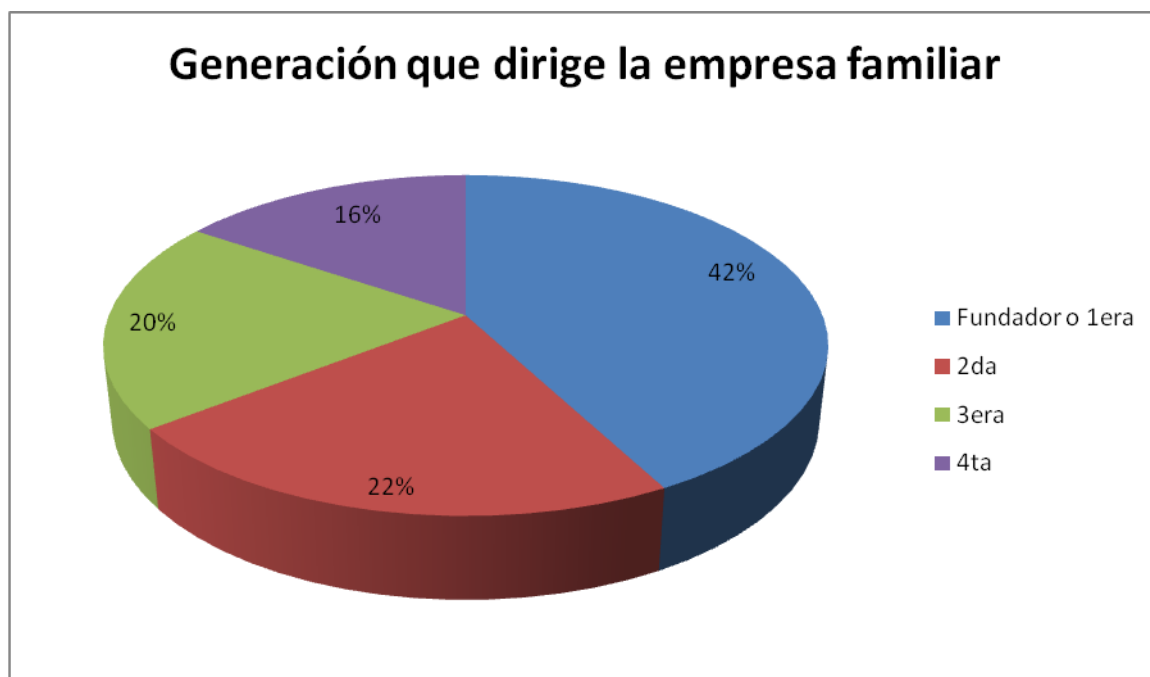
Debido a que la encuesta fue realizada en forma anónima, la información “personal” que se le solicitó a los encuestados se encuentra relacionada con la generación que dirige en la actualidad la empresa, la generación a la cual pertenece el encuestado en caso de ser miembro de la familia empresaria, la dotación de personal que trabaja en la organización y el rubro en el cual se desempeña. Esta información es de gran utilidad principalmente para determinar cuál es el porcentaje de organizaciones que realizan el traspaso generacional en forma exitosa de una generación a la otra.

1.1.1. Generación que dirige en la actualidad la Empresa:

Por lo general, en base a las respuestas obtenidas, se puede observar que la mayor cantidad de personas que respondieron el cuestionario pertenecen a empresas familiares las cuales son dirigidas en la actualidad por el fundador o primera generación. En menor cantidad seguidos por 2da generación y en tercer lugar por personas que trabajan en empresas actualmente gerenciadas por 3era y 4ta generación de la familia empresaria. Este esquema sigue la normalidad del mercado, el cual indica que a medida que las empresas ingresan en un nuevo ciclo familiar, es decir que realizan el traspaso de una generación a la siguiente, solo un porcentaje logra realizarlo exitosamente.

⁸ Ver Anexo 1.

Gráfico 1: Generación que dirige la EF



1.1.2. En el caso de pertenecer a la familia empresaria, ¿a qué generación pertenece?

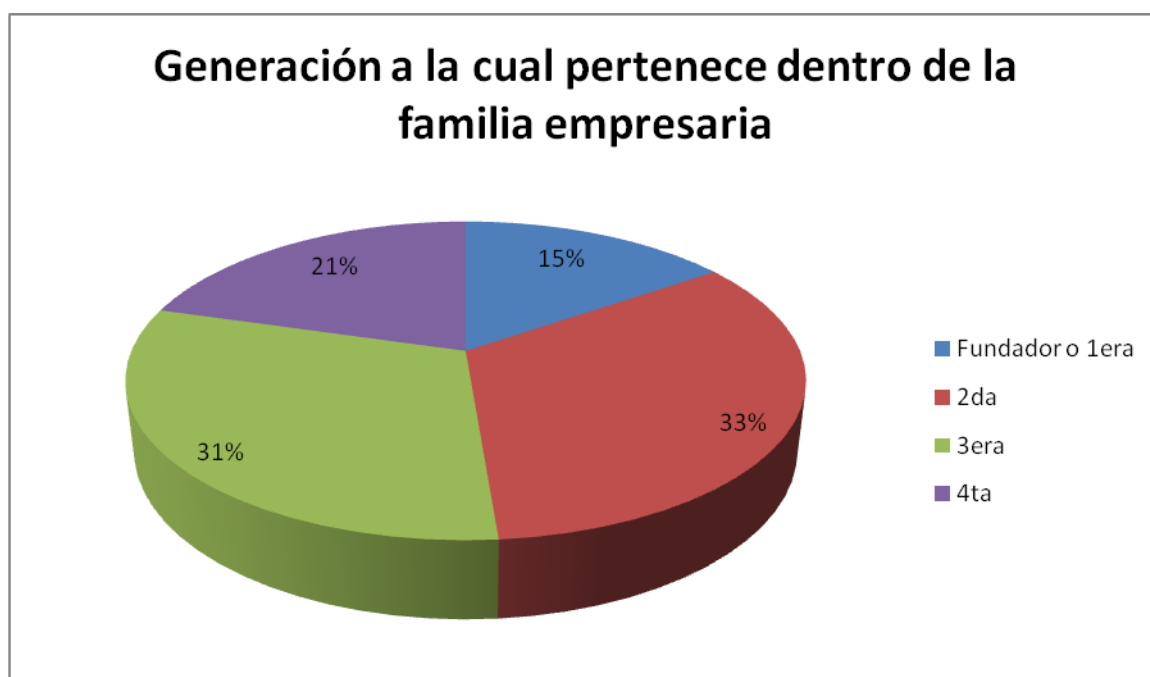
A continuación se solicitó a las personas que se encuentran trabajando en una empresa familiar si pertenecían o no a la familia empresaria y en el caso de ser afirmativa la respuesta, indicar a la generación a la cual pertenecen.

Se observa que a pesar de que la mayor parte de las empresas se encuentran todavía en la etapa del Fundador, las personas avocadas a responder el cuestionario y con deseos de participar de la encuesta pertenecen a la segunda y tercera generación. Es decir que en base al ciclo de vida tratado en el capítulo 2, se encuentran en la etapa de hermanos (2da) y primos (3era). Esto demuestra un gran interés, por parte de las generaciones posteriores a la que actualmente dirige la organización, por comenzar a instruirse en el manejo de la organización y principalmente comprender que deben hacer para poder continuar con el éxito de la empresa.

Además, es importante señalar que en el caso de empresas que tienen en la actualidad dificultades, buscar la manera de superar dichos problemas es la mejor manera para ayudar al crecimiento de su organización. Por lo general se puede diferenciar a una empresa familiar de una no familiar por el amor que poseen los dueños hacia la misma. Según Miguel Ángel Gallo (1998), las empresas familiares se caracterizan porque alcanzan de manera natural dos fortalezas: **unidad y compromiso**. Esto no quiere decir que las empresas no familiares no logren las fortalezas mencionadas anteriormente, sino que lleva

mucho más trabajo desarrollarlas, en cambio en el caso de las empresas familiares, dichas fortalezas se dan sin siquiera pensarlo y muchas veces ni las mismas empresas se dan cuenta de este hecho. Se deben tener en cuenta las fortalezas mencionadas anteriormente ya que serán pilares fundamentales cuando la empresa se encuentre transcurriendo una época difícil.

Gráfico 2: Generación a la cual pertenece el encuestado



1.1.3. Número de empleados que trabaja en la empresa:

En Argentina se utiliza la siguiente clasificación para determinar si una empresa es micro, pequeña o mediana.

Tabla 2: Clasificación PyMEs en Argentina

Tamaño/ Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicio	Construcción
Micro	610000	1800000	2400000	590000	760000
Pequeña	4100000	10300000	14000000	4300000	4800000
Mediana	24100000	82200000	111900000	28300000	37700000

Fuente: SEPYME – Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional

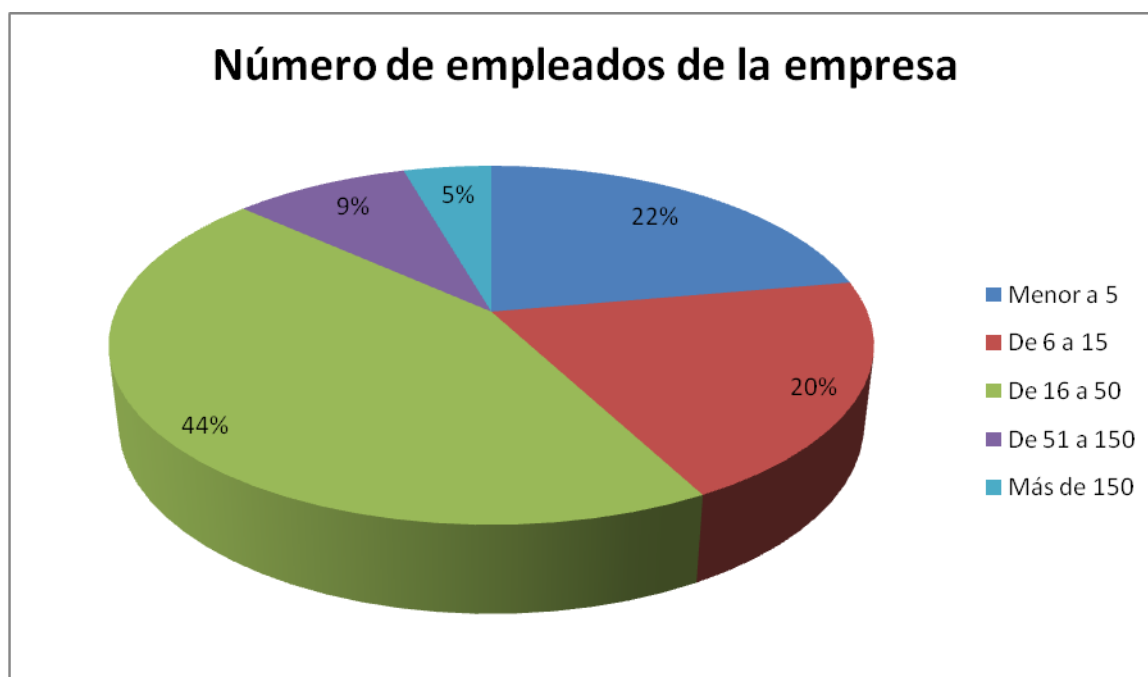
Debido a que dicha clasificación se basa en la facturación de una empresa, es más apropiado solicitar a los encuestados que señalaran la cantidad de empleados que forman parte de su organización.

Este criterio, al igual que el señalado con anterioridad, varía según la estructura industrial y empresarial de cada país. En este punto suelen aceptarse internacionalmente los siguientes valores:

- De 1 a 9 empleados: micro empresa
- De 10 a 49 empleados: pequeña empresa
- De 50 a 99 empleados: empresa mediana
- 100 o más empleados: empresa grande

En base a las respuestas obtenidas, se puede determinar lo siguiente:

Gráfico 3: N° de empleados en la empresa



Por lo general las empresas familiares, a medida que aumentan de tamaño, se encuentran con una mayor formalización de actividades que empresas de menor tamaño. Esto se debe a que si no, no se podría funcionar correctamente. En el caso de empresas pequeñas o micro, es más sencillo llevar la información en una “cuenta de almacenero” como se suele decir, ya que no se exigen mayores complejidades. Por esta razón, es importante destacar que las entidades bancarias realizan a su vez la distinción entre pymes (personas jurídicas) y personas físicas con actividad comercial. Dicha distinción ayuda a las entidades a lograr una correcta calificación de las empresas con el objetivo de otorgar productos acordes a las necesidades y posibilidad de repago de las mismas.

1.1.4. Rubros de las empresas encuestadas

Teniendo en cuenta el análisis realizado del mercado (Capítulo 3), se puede llegar a la conclusión que no importa el rubro dentro del cual se desee competir, cualquier familia puede desarrollar un emprendimiento exitoso si logra descubrir las necesidades del mercado meta. Se les solicitó a los entrevistados que mencionen el rubro al cual pertenecen, principalmente para demostrar lo mencionado anteriormente.

Cuadro 4: Rubro de la Empresa

RUBRO DE LA EMPRESA	
Indumentaria	Salud
Combustibles	Construcción
Desarrollo Inmobiliario	Estudio contable
Insumos agrícolas, agroquímicos y fertilizantes	Transporte de cargas
Comercial	Medicamentos
Frutícola	Seguros
Metalúrgica Pesada	Servicios profesionales
Decoración	Venta de fornituras
Industria Vitivinícola (Bodega)	Venta de indumentaria masculina
Agropecuario	Envases flexibles plásticos
Gastronomía	Fruti-hortícola
Librería, juguetería y papelería	Farmacia
Industrial	Industria maderera
Pinturas	Ingeniería y construcción
Taller Mecánico	Servicios de telecomunicaciones
Servicios de Comercio Exterior	Industria Olivícola

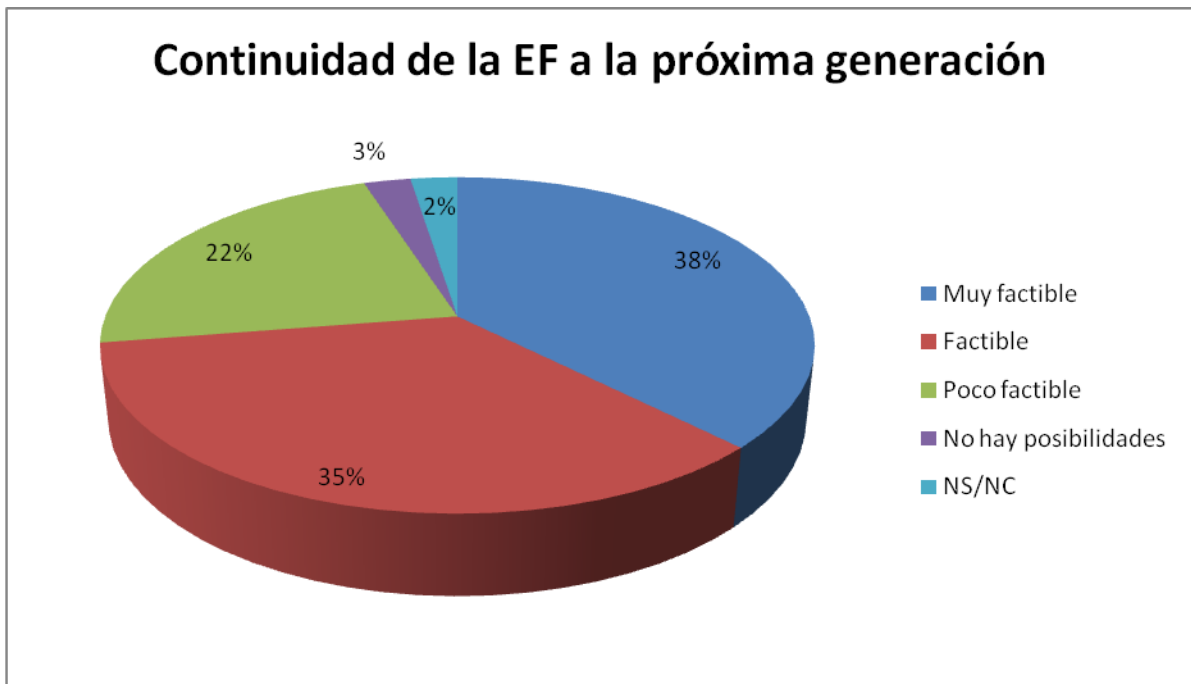
1.2. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.2.1. Continuidad de la empresa familiar:

En la actualidad hay una gran cantidad de empresas que comienzan a prestar servicios y comercializar productos en el medio, pero también se puede observar una gran cantidad de organizaciones que dejan de funcionar en el mercado de un día para el otro a veces “sin motivo aparente”. Se debe tener

en cuenta que gran cantidad de empresas son familiares y las mismas son manejadas por personas con un vínculo afectivo tan grande que puede llevar a la misma a salirse del mercado. ¿Por qué sucede esto? Es muy difícil encontrar una única respuesta, “cada familia es un mundo” y por ello se encuentra compuesta por una diversidad de personas con distintas perspectivas las cuales deben ser tenidas en cuenta a la hora de llevar adelante un negocio. Cada empresa es distinta a la anterior, con problemas muy propios pero a la vez de igual inmensidad para la familia que la maneja.

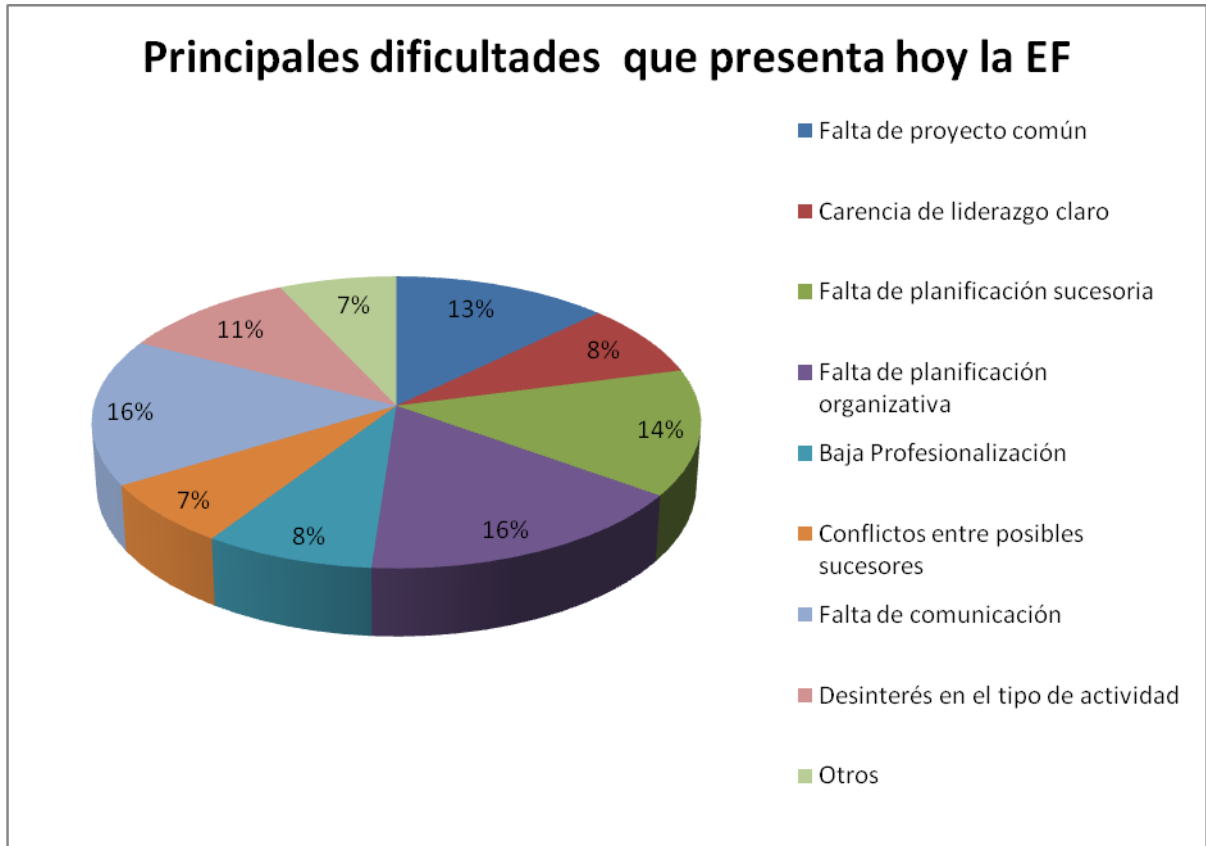
Gráfico 4: Continuidad de la empresa



1.2.2. Principales dificultades que presenta hoy la empresa familiar

Entre las principales dificultades que consideran los encuestados en relación a la empresa familiar se pueden mencionar:

Gráfico 5: Dificultades de la EF



A continuación se realiza el desarrollo de la información expuesta en el gráfico presentado con anterioridad:

- *Carencia de liderazgo claro*: liderar es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. No se debe pretender ser todos líderes ya que sino en una organización habrían “más caciques que indios”. Ser líder no es una cualidad fácil de desarrollar, ni poseída por todas las personas que se encuentran frente a las organizaciones hoy en día. Muchas veces las empresas no logran el éxito esperado ya que no han sido bien lideradas. Se debe buscar una persona capaz de llevar adelante la organización, ya sea un familiar o un externo, quien se encuentre comprometido con la organización y sea capaz de lograr el compromiso de los demás miembros de la misma. Una organización correctamente liderada, tendrá mayores posibilidades de ser exitosa en el mercado cambiante que posee Argentina hoy en día.

- *Falta de planificación sucesoria:* la sucesión no es algo que se debe planear con un par de meses de anticipación ya que es un **proceso** y no un simple hecho. Se debe recordar que por más que se posea conocimiento sobre quién será el futuro sucesor, corresponde preparar a esa persona para que pueda continuar con una tarea sumamente difícil: mantener la empresa en el mercado. Quien se encuentre encargado/a de esa tarea, deberá encontrarse rodeado/a de personas capaces de colaborar y ayudar no solo al mantenimiento sino al crecimiento de la organización.
- *Falta de planificación organizativa:* como se verá más adelante, muchas de las empresas encuestadas se sorprenden al darse cuenta que no poseen desarrolladas algunas de las herramientas más básicas de una organización como son: el desarrollo de la visión, misión, plan estratégico, organigrama, entre otras. Una organización no puede funcionar correctamente si no sabe hacia dónde debe ir. Una de las principales funciones tanto del fundador como de la familia empresaria es realizar una descripción adecuada de la organización para que los empleados, tanto familiares como no familiares, se sientan parte de la empresa y su historia. Si los mismos no se sienten comprometidos con la organización, nunca lograrán entregar su máximo a la misma.
- *Baja profesionalización:* en la actualidad, el mercado es cada vez más y más competitivo, donde han debido trabar las importaciones para que los productos argentinos puedan ser comercializados sin ser opacados por los productos de producción extranjera. Se debe tomar esta oportunidad para lograr mejorar el funcionamiento de la empresa, comenzando por uno de los factores más importantes que es el Recurso Humano. Es importante señalar que Profesionalizar no significa solo contratar profesionales, sino apuntar a la planificación y el control del crecimiento.
- *Conflictos entre posibles sucesores:* en las empresas familiares suele suceder que a todos los hermanos o primos se les paga la misma remuneración sin importar las responsabilidades y capacidades de cada persona en particular. Uno de los objetivos principales a la hora de realizar la determinación de remuneraciones, es separar el puesto que ocupa la persona en la familia, del que ocupa/ocupará en la organización.
- *Falta de comunicación:* en el apartado siguiente se tratará el tema de la comunicación. Se debe tener en cuenta que si la comunicación entre familiares no es buena, mucho menos lo será con el resto de los empleados de la organización. Este es un aspecto muy importante dentro de todas las organizaciones y principalmente de las familiares ya que es una de las principales razones que lleva a la empresa a una crisis y muchas veces no se puede superar por lo que no solo termina costando la empresa, sino también la familia.

- *Desinterés en el tipo de actividad:* muchas veces las organizaciones las comienza una persona con un sueño, pero no se debe olvidar que ese sueño fue el del Fundador y puede no ser compartido por las generaciones siguientes. En muchos casos se da que los rubros donde se desenvuelven las organizaciones no son de interés para los sucesores y, en algunas empresas, los sucesores se sienten “obligados” a seguir con los negocios familiares, por lo que el trabajo termina siendo mediocre por más que las personas que lo desempeñen sean excelentes profesionales. Es importante señalar que todas y cada una de las personas son distintas y por lo tanto también lo serán sus gustos y pasiones. Éste debe ser un hecho tenido en cuenta a la hora de realizar la planificación, ya que ayudará a determinar la persona más adecuada no solo para el puesto, sino también para el rubro en el cuál se desenvuelve la organización.
- *Falta de proyecto común:* una de las razones por las cuales se genera dicho problema es debido a que, como se mencionó anteriormente, cada persona es distinta y por ello su visión de la empresa es muy distinta a la de su padre, madre, hijo/a, hermano/a, primo/a, etc. Puede ser que dos personas vean una misma empresa y consideren dos formas muy diferentes de desarrollar un negocio. No se deben desestimar las ideas de los demás ya que muchas veces pueden ser muy buenas y una persona por encontrarse encasillada en su modelo mental no es capaz de verlas. Lo mejor que se puede hacer es buscar un proyecto que sea aceptado por todos los familiares y sea factible de lograr ser exitoso en el mercado.
- *Otras:* entre los principales problemas mencionados por los encuestados encontramos:
 - *Presión impositiva y laboral del Estado:* en base a los cambios que se han realizado en este último tiempo con respecto al dólar, la ley de importaciones, entre otros cambios, se ha endurecido el trato hacia las empresas por lo que todos los tramites que las mismas realicen por lo general requieren de mucho tiempo y burocracia para poder llevarlos adelante.
 - *Falta de escala para que sigan muchos herederos:* suele suceder que una empresa crezca hasta cierto punto y luego se estanque. Esto ocurre por un sinnúmero de razones como por ejemplo: madurez de la industria, falta de deseo por parte de los dueños de seguir creciendo ya que se perdería la esencia del negocio, necesidad de grandes inversiones, muchas empresas no poseen la “espalda económica” para realizar inversiones sea del tamaño que sea y desconfían de las entidades bancarias o, por el contrario no pueden obtener créditos ya que no cumplen con los requisitos, entre otras.

- **Financiación:** como se mencionó en el punto anterior, la falta de financiación por parte de las entidades financieras muchas veces termina perjudicando el desenvolvimiento de la organización en la industria, ya que necesitan dinero para poder crecer y desarrollarse, pero no poseen los requisitos mínimos solicitados por las entidades o las tasas son excesivas.
- **Falta de tamaño y estructura para competir** en el medio con empresas del mismo rubro pero de mayor tamaño: un claro ejemplo sucedió hace varios años cuando llegaron las grandes cadenas de Hipermercados a nuestra ciudad y se comenzó a ver como los almacenes de barrio cerraban sus puertas ya que no podían competir con la variedad y los precios ofrecidos por estas tiendas.
- Algunos de los **miembros de la familia empresaria son reacios al cambio:** esto suele suceder cuando las generaciones jóvenes ingresan a la organización, tienen muchas ideas que desean implementar y poco aval por parte de las generaciones anteriores. Los miembros o miembro de la generación anterior suelen decir “Porque vamos a realizar algún cambio, si yo siempre he hecho las cosas de esta manera y nos ha ido bien”. Y el pensamiento de los jóvenes es: “Nos podría ir mucho mejor”, ¿verdad? Esta diferencia de percepción con relación a la empresa suele generar muchos problemas levantando barreras por parte de los padres que ante la duda desean decir que no, antes que arriesgarse a realizar un cambio, que, según su opinión, podría perjudicar al negocio. En cambio los hijos piensan que esas ideas ayudarían al negocio a destacarse y crecer. No se deben descartar las ideas pero tampoco se deben implementar sin el acuerdo de toda la familia empresaria que se encuentre trabajando en la organización, ya que si las personas no se sienten involucradas en las decisiones del proceso de cambio, su accionar no será de acuerdo al mismo, pudiendo perjudicar dicho proceso.

1.2.3. Cualidades que debe poseer el sucesor de la organización:

En la actualidad, debido a la competitividad del mercado, se debe buscar a la persona que se considere más idónea para que continúe con la empresa y la ayude tanto a sobrevivir como a crecer. En base a las respuestas que se obtuvieron con respecto a las cualidades que debe poseer el futuro sucesor de la organización, se puede observar que se destacan como las principales poseer un título universitario y obtener experiencia fuera de la empresa familiar, seguida de ser miembro de la empresa familiar.

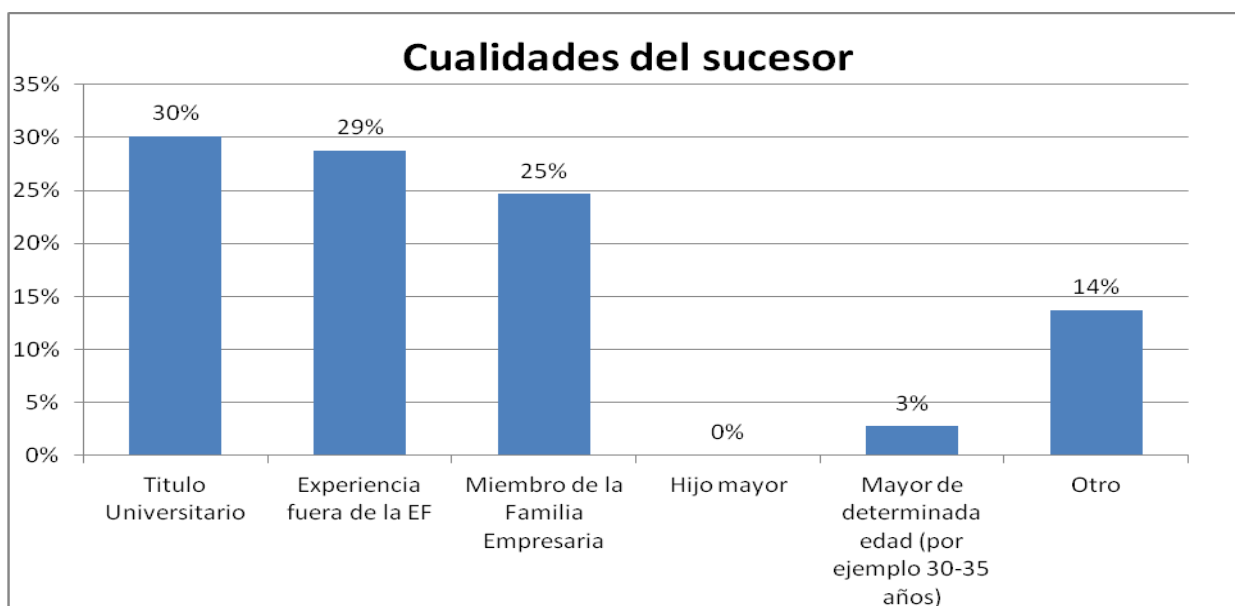
Poco tiene que ver en la actualidad, a diferencia de lo que ocurría en las décadas pasadas, el hecho de ser el primer hijo o el sexo del futuro sucesor. En la actualidad se busca que la o las personas que continúen con el legado familiar, se encuentren capacitadas para tan importante rol. Además se ha podido observar sobre la importancia dada a la experiencia en el rubro y la necesidad de que la persona conozca a fondo todas las áreas de la organización. Se debe recordar no confundir el hecho de ser propietario con la capacidad para llevar adelante una organización, ya que esto afectaría enormemente su futuro.

Debido a los cambios que ocurren en el día a día en el mercado y el crecimiento de la competencia, se debe buscar que la o las personas que continúen con la gestión de la empresa familiar, se encuentren muy bien capacitadas y guíen a la empresa a su profesionalización. Por profesionalizar, no se entiende solo la contratación de profesionales, sino mucho más que eso. Un grave error de las organizaciones es que creen que con solo contratar profesionales ya han profesionalizado la empresa.

Cuando una compañía continua con su crecimiento, se debe pasar de la toma de decisiones instintivas y siguiendo las “corazonadas” del fundador, y pasar a un manejo “profesionalizado” de la organización. Éste último es un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

La profesionalización de las empresas familiares se basa en tener un desempeño organizacional ejecutando criterios empresariales eficientes y realizar una correcta evaluación de resultados, sin que dicha toma de decisiones sea influenciada por los deseos y sentimientos de la familia empresaria incompatibles con las necesidades de la organización. Para ello, se debe disponer de un equipo directivo con experiencia en los negocios y conocimientos técnicos en administración de empresas.

Gráfico 6: Cualidades del sucesor



1.3. COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los principales problemas que se encuentran en las empresas familiares es el tema de la comunicación. Por lo general, dicho problema se debe a que al trabajar familiares en la empresa, existe una excesiva confianza la cual lleva a decir o hacer cosas las cuales poco a poco van deteriorando las relaciones entre los familiares.

Se les solicitó a los encuestados que respondieran la matriz que se presenta a continuación seleccionando su posición frente a los principales problemas comunicacionales que se pueden llegar a encontrar en las distintas empresas.

Tabla 3: Comunicación en la empresa familiar

A*: Totalmente en desacuerdo
B*: Medianamente en desacuerdo
C*: Medianamente de acuerdo
D*: Totalmente de acuerdo
E*: No sabe / No Contesta

	A*	B*	C*	D*	E*
Directa	0	3	12	22	0
Honesta	0	3	5	27	1
Clara	2	7	9	17	1
Respetuosa	0	3	6	26	1
Cuando hay discusiones en la familia, no se altera el funcionamiento de la EF	4	7	14	10	1
No se emiten juicios durante la conversación	5	10	15	2	4
No hay interrupciones	8	11	12	4	0
Se expresan sentimientos	2	9	12	12	0
Se fomenta la participación de todos	1	9	15	10	0
Se comunica a toda la empresa los éxitos y objetivos alcanzados	2	11	11	10	1

Como se puede ver, la comunicación tiende a ser **directa, honesta y respetuosa**, debido a que los distintos interlocutores se encuentran en un ambiente cómodo donde sienten que pueden expresarse libremente. Suele suceder que **cuando existen discusiones**, se tiende a **afectar el funcionamiento de la familia** dentro de la empresa y por lo tanto se pueden ver repercusiones en la organización. Recordando recordar el sistema de los 3 círculos descrito en el capítulo 2, la familia siempre se va a encontrar ligada a la empresa, y por lo tanto si hay discusiones entre los miembros familiares, ya sea por temas laborales o no, estas discusiones siempre generalmente terminan afectando en mayor o menor medida a la familia y su rol en la empresa.

Con relación a la **emisión de juicios**, se debe tener en cuenta que cada persona hace y responde basándose en su modelo mental⁹. Al tener distintos modelos mentales la percepción de las distintas situaciones que se presentan pueden ser completamente diferente a la persona que se encuentra a su lado, o similar a aquella persona, pero nunca igual.

⁹ Un modelo mental es un concepto prestado de la psicología para sacar a la luz un **mecanismo que la mente usa para explicar cómo funciona el mundo real**. El concepto es muy simple: las personas se hacen una idea de cómo funcionan las cosas, montan su propia película y crean sus propios **modelos a pequeña escala** de los objetos con los que interactúan.

Un método para abordar temas “Tabú”¹⁰ entre familiares es el de las 4 virtudes¹¹. El método consiste en comenzar la conversación con otra persona mencionando entre 3 o 4 virtudes que posee esa persona y luego diciendo alguna falencia la cual puede ser mejorada por el receptor del mensaje. Un ejemplo muy sencillo para aplicar esta herramienta puede ser:

- Eduardo, sos una excelente persona, te preocupas mucho por tu área y el trabajo de tu equipo buscando siempre los mejores resultados, todos contamos con vos incondicionalmente, pero necesitamos que mejores tu actitud con los clientes. Esto nos ocasiona la pérdida de muchas ventas y la situación de la organización impide que siga ocurriendo esto.

De esta manera se aborda un tema difícil de tratar, buscando que la otra persona se sienta reconocida por su trabajo y se encuentre predispuesta a mejorar en este último aspecto. Se debe tener en cuenta que el ejemplo dado es solo a modo ilustrativo, hay muchos temas de familia que son muy difíciles de tratar, pero que si no son abordados a tiempo, serán a futuro causales de graves problemas tanto familiares como empresariales.

En el caso de las empresas familiares, es muy difícil decirle a un miembro de la familia empresaria que, por ejemplo, su desempeño deja mucho que desear. Esto es mucho más difícil cuando quien lo tiene que decir es el padre, el hermano o el primo. Por lo tanto se deben buscar herramientas que faciliten el abordaje de temas complicados, ayudando a mejorar la comunicación, tanto en el ámbito laboral como familiar, y por ende mejorando el desempeño como equipo dentro de la organización.

Como se puede observar, un tema importante el cual muchas veces no es tratado en forma debida son las **interrupciones** en las reuniones o charlas empresariales/familiares. Es importante escuchar al otro, pensar lo que está diciendo y el porqué, no pensar que se le va a responder, sino escuchar atentamente ya que esto ayudará enormemente al desenvolvimiento de las relaciones en el largo plazo. La falta de atención muchas veces puede ser sentida como falta de respeto de la persona con la cuál se interactúa e, indefectiblemente, se puede provocar un daño importante en la relación.

En base a las respuestas obtenidas, se puede determinar que **se expresan sentimientos** dentro de la organización, asimismo, en las entrevistas personales realizadas, el principal comentario al tratar este tema es que, sí se expresan sentimientos, pero principalmente se expresan en momentos no adecuados y de la forma no adecuada.

¹⁰ Un tema Tabú a aquello que no se debe mencionar, es decir, "de eso no se habla". Es muy común ver esto en los llamados "secretos de familia" y especialmente en las empresas familiares.

¹¹ Programa de ventas realizado en ADEN Alta Dirección, clase dictada por el profesor Alberto Raúl Herrera.

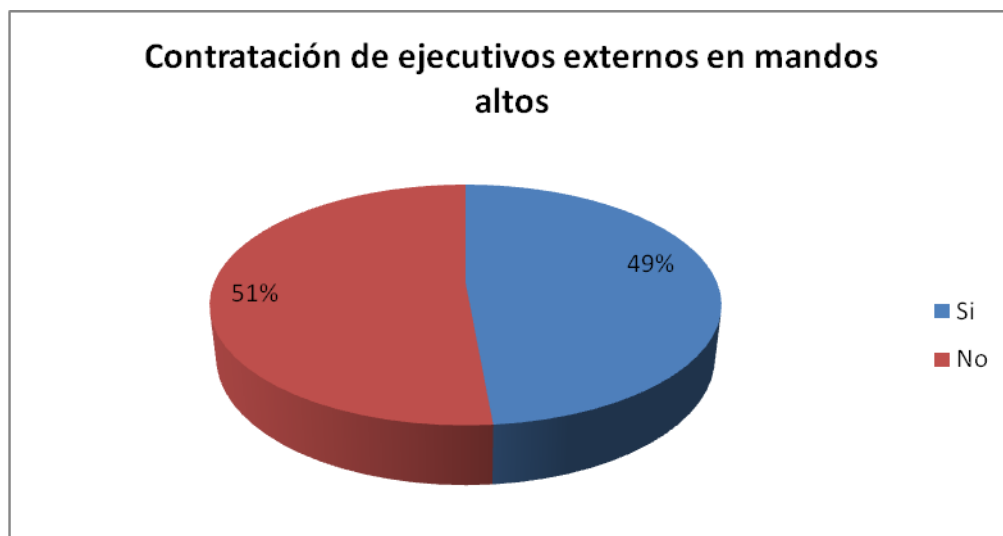
Para finalizar, es importante destacar que por más que gran cantidad de empresas expresaron la **existencia de comunicación hacia la organización de éxitos y objetivos**, y se fomenta la **participación de todos** en el desarrollo de la organización una parte importante de las empresas respondieron no encontrarse de acuerdo con estos puntos. Es indispensable que las personas se encuentren comprometidas con los objetivos de la organización, para que ésta los cumpla. Asimismo es importante analizar las distintas opiniones que surgen en la empresa ya que, como se señaló anteriormente, cada persona posee su modelo mental, razón por la cual, ven e interpretan de diferente manera. Esto puede ayudar a la empresa a alcanzar objetivos utilizando un pensamiento lateral, el cual se alinee a los objetivos organizacionales y permita optimizar la operatoria de la organización.

2. EMPRESA

2.1. EJECUTIVOS EXTERNOS A LA COMPAÑÍA

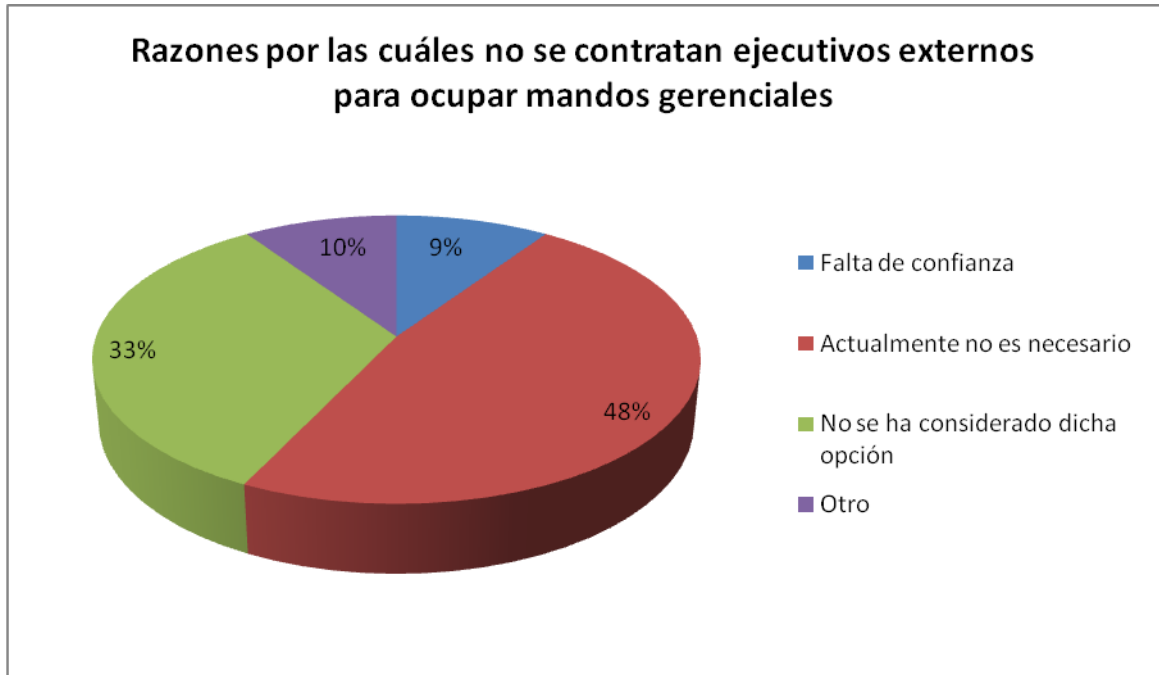
Con respecto a la contratación de ejecutivos externos a la familia empresaria en puestos gerenciales se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfico 7: Ejecutivos externos en la EF



En base a las respuestas obtenidas podemos ver que en un poco más de la mitad de las empresas entrevistadas, los puestos gerenciales se encuentran ocupados por miembros de la familia empresaria. Se les solicitó a las personas que dieran respuesta negativa a la pregunta anterior, que mencionaran la principal razón por la cual no se contratan ejecutivos externos a la familia dentro de sus organizaciones y respondieron lo siguiente:

Gráfico 8: Razones de no contratación de ejecutivos externos



Debido a que, por lo general, las empresas crecen al mismo ritmo que crece la familia, es de esperar que se vayan contratando familiares, en primer lugar a los hijos de fundador, luego a los nietos y así sucesivamente, para que ocupen, en un futuro, los puestos gerenciales de la organización. Pero se debe tener en cuenta que muchas veces la organización crece a una escala mayor que la familia o puede suceder que no todos los familiares deseen formar parte de la organización ya que sus deseos y expectativas se encuentran enfocados en otros ámbitos poco compatibles con los de la empresa familiar.

Es importante mencionar una de las respuestas dadas por uno de los encuestados. Dicho encuestado dijo lo siguiente: “La estructura (de la empresa familiar) es muy pequeña y faltan recursos para pensar siquiera en contratar un tercero para su dirección - pero tranquilamente sería muy positivo ya que aportaría una visión objetiva del negocio y de cada una de las acciones que se deban tomar para salvarlo - el compromiso de esta persona se adecua con un buen ingreso”, Todas las empresas deben desarrollar un análisis de pros y contras de la/s persona/s que ocupará/n los mandos gerenciales de la organización, ya que serán los encargados de “dirigir el barco”, y si no son las personas adecuadas para el puesto, lo más seguro es que la empresa se encuentre frente a un gran dilema. Se debe buscar a la persona más competente para desarrollarse en los mandos gerenciales y no a quien se encuentre disponible en ese momento. Un ejecutivo externo puede dar una visión muy buena y objetiva de la organización ya que, seguramente, si es seleccionada para ocupar un puesto gerencial, se debe a que ha adquirido experiencia

en otras empresas del medio y puede aportar conocimientos que, ningún familiar que nunca haya trabajado fuera de la organización, aportaría.

A medida que la empresa familiar crece, sobre todo en entornos complejos, es difícil que la familia pueda ocupar todos los puestos claves y poseer todas las competencias, para enfrentar los desafíos que están presentes en el entorno en el cual se desarrolla. Cada día, se hace más necesario profesionalizar el equipo de trabajo de las empresas familiares, capacitando internamente a miembros de la familia que participan en la administración de los negocios e incorporando profesionales externos a la gestión en posiciones claves por sus competencias.

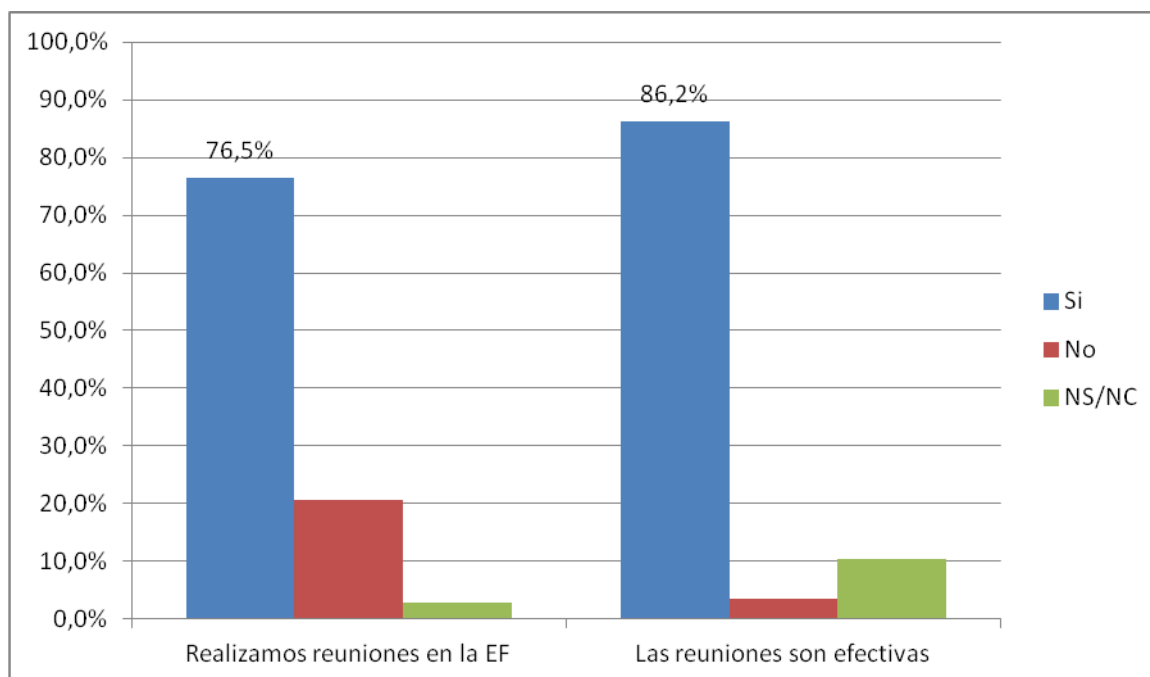
La incorporación de directivos profesionales externos a la dirección y gestión es una forma de obtener capacidades específicas, con herramientas analíticas modernas que pueden ayudar a enfrentar los desafíos de la competencia y los mercados, permitiendo el crecimiento y continuidad de las empresas familiares. La profesionalización de la empresa familiar debe contar con una plan estratégico, que involucre tanto a la familia como a la empresa, que defina, oriente y evalúe permanentemente las acciones a seguir y los resultados alcanzados.

2.2. REUNIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Algo que suena tan simple como organizar una reunión dentro de la empresa, lleva mucho tiempo y esfuerzo dentro de las empresas familiares, por el simple hecho que por ser familia, se terminan conversando sobre temas laborales hasta en las reuniones los días domingo. O, en el caso de muchas empresas, cuando por fin logran fijar una reunión donde todos pueden acudir, se dispersan conversando sobre temas poco relacionados con el trabajo.

Se solicitó a los encuestados que contestaran si realizaban o no reuniones dentro de su organización y de las respuestas recaudadas, la mayor parte de las mismas fueron positivas. Cuando se realizó esta misma pregunta en las entrevistas personales, la mayor parte de las mismas mencionaron que muchas veces los temas tratados no son relacionados con la empresa, o en el caso de que alguien desee tratar algún tema laboral en la reunión, los demás no se encuentran informados sobre dicho tema y por lo tanto termina siendo tiempo improductivo ya que no se llega a ninguna solución.

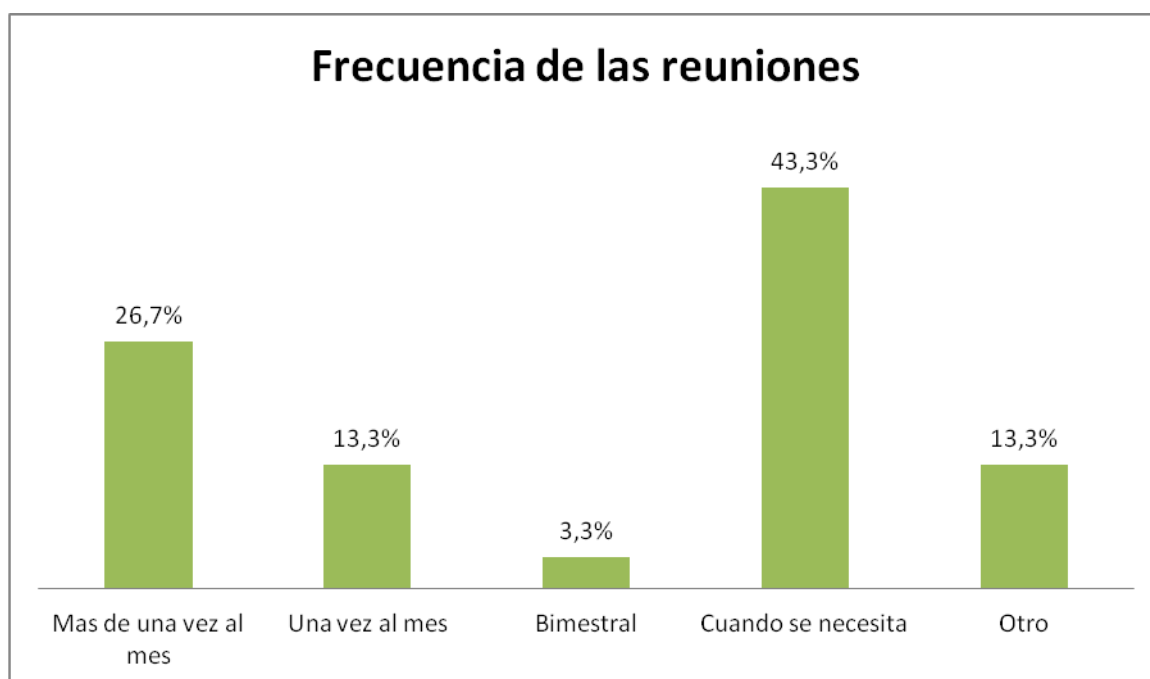
Gráfico 9: Reuniones en la EF



Con respecto a la efectividad de las reuniones, se les solicitó a quienes habían contestado afirmativamente la pregunta anterior (Realizamos reuniones en la empresa familiar), que señalaran la efectividad de las mismas. Se puede observar que por más que la mayor parte de las respuestas fueron positivas con respecto a la efectividad de las mismas, se han obtenidos respuestas negativas o no sabe/no contesta. Esto se debe a que, como se mencionó con anterioridad, las reuniones en las empresas familiares pierden efectividad debido a que al ser los asistentes mayormente familiares se dispersan y los temas que se terminan tratando en las mismas no se encuentran relacionados con la empresa. Además si no se realiza la correcta evaluación de efectividad de las mismas, no se logrará llegar a ningún lado ya que se desconoce su efectividad.

Con respecto a la frecuencia de las reuniones, se puede ver que casi la mitad de los encuestados se manejan en el día a día, no dándose lugar para conversar sobre temas laborales con una frecuencia fija. No se debe dejar que lo urgente opaque lo importante, se le debe solicitar tanto a los familiares, como a los empleados no familiares que se encuentran trabajando dentro de la empresa, que realicen un lugar en su agenda para tratar temas estratégicos, los cuales siempre se terminan dejando de lado ya que el día a día va consumiendo el tiempo de las personas. Uno de los encuestados realizó el comentario que las reuniones se pactan pero generalmente no se hacen. Se debe ver qué es lo que se está haciendo mal y porqué, por más que las reuniones se hayan establecido para un día y horario, al llegar dicho día no se llevan a cabo.

Gráfico 10: Frecuencia de las Reuniones



A continuación se presentan algunos consejos para comenzar a armar las reuniones laborales en la empresa:

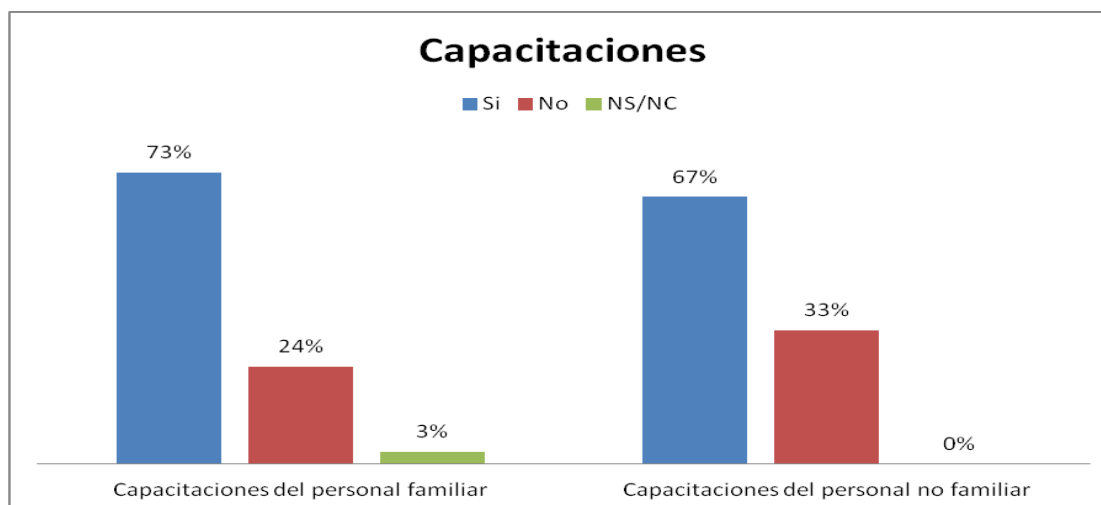
- **Dejar en claro día y hora de las reuniones:** esto ayudara a que todos los miembros se encuentren al tanto de las mismas y sepan que ese momento en la agenda se encuentra ocupado, por lo que no se deben contraer obligaciones que perjudiquen el trabajo en las reuniones.
- Para tener en cuenta: **Realizar las reuniones entre martes y jueves.** Muchas veces las reuniones se realizan, sin importar el día de la semana que sea. Se aconseja que las reuniones no se realicen los días viernes ya que al entrar en fin de semana olvidamos durante sábado y domingo todo lo que se trato en la reunión y por lo tanto el lunes debemos refrescar los acuerdos llegados perdiendo tiempo significativo que podría estar destinado a otras actividades dentro de la empresa. Los días lunes se llega del fin de semana, y si se realiza una reunión dicho día, se pierde tiempo considerable ya que se comienzan abordando temas personales en lugar de laborales. Por lo tanto conviene buscar un día entre martes y jueves ya que serán los días en los que los integrantes se encontrarán enfocados en la empresa. Asimismo se debe asumir un compromiso hacia dicha reunión, por el simple hecho que si todos se encuentran trabajando en la misma tarea, se logrará una sinergia significativa alcanzando mayor calidad de resultados que si cada uno se encuentra tratando un tema distinto.

- Se debe realizar una **agenda** donde se encuentren incluidos todos los temas que los asistentes deseen tocar, organizándolos por orden de importancia. Para esto es necesario que haya un encargado que logre ser objetivo con respecto a la importancia y validez de los temas y se comprometa a desarrollar la agenda con, al menos, dos días de anticipación a la reunión para que el tiempo invertido en la misma sea fructífero.
- Todos los **participantes de la reunión deben poseer** dicho **temario** y se deben encontrar preparados para tocar los distintos temas cuando comience la reunión. No tiene sentido realizar una reunión si nadie sabe qué temas se verán y no llevan propuestas concretas para avanzar frente a los mismos.
- **El lugar de la reunión:** se debe acordar un lugar que sea cómodo para todos los participantes, minimizando las interrupciones para lograr el enfoque de todos los asistentes y por lo tanto la efectividad.

2.3. CAPACITACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Como se observa a continuación, la mayor cantidad de empresas realizan capacitaciones tanto en el ámbito familiar como no familiar. Es de suma importancia dicha capacitación ya que le permite a las empresas tanto en el ámbito estratégico como en los distintos niveles organizacionales lograr un desarrollo y establecer una cultura organizacional acorde a lo que se considera de mayor relevancia para los empresarios familiares. Se debe comprender que las capacitaciones deben ser integrales y llegar a todos los niveles organizacionales, no solo a los superiores ya que esto permitirá un enriquecimiento general de los empleados y lograr una mayor calidad en el resultado final de la empresa.

Gráfico 11: Capacitaciones en la EF



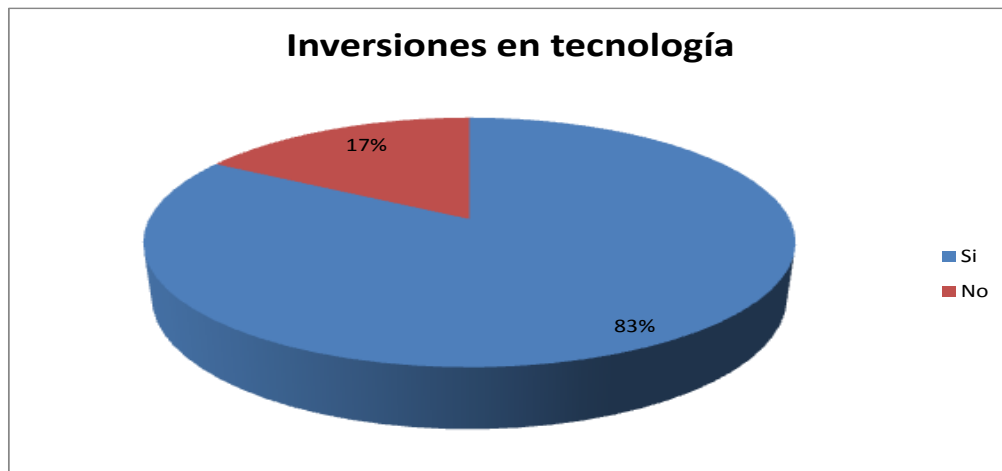
2.4. INVERSIONES EN TECNOLOGÍA

En base a las respuestas obtenidas de la encuesta, se puede concluir que la mayor parte de las empresas familiares realizan inversiones en tecnología. Es importante resaltar que en uno de los casos en particular, se realizó la siguiente observación: “Si (se realizan inversiones en tecnología), pero muchas veces en contra o con poco apoyo del dueño fundador”. Por lo general las generaciones mayores son más reacias a realizar inversiones en tecnología ya que consideran que si la empresa se encuentra funcionando correctamente en la actualidad, porqué no podría seguir funcionando de la misma manera. Lo que no se está teniendo en cuenta es que cada día hay más empresas que ofrecen productos similares y con mayor tecnología lo que lleva a disminución en costos y por lo tanto precios menores. Dichas empresas cada día atraen más a los clientes y por lo tanto afectan la cuota de mercado actual de las empresas que no realizan las inversiones mencionadas con anterioridad.

Hoy en día, debido a la globalización, cada vez ocurren con mayor rapidez los cambios en maquinarias y metodologías para realizar determinados productos y/o servicios. Dichos cambios involucran maquinarias sofisticadas y costosas a las cuáles solo empresas de gran envergadura pueden acceder. En el caso de empresas familiares, muchas veces no tienen la espalda económica para poder afrontar estos cambios o, en algunos casos, tienen miedo de realizarlos por los cambios que conlleva la actualización tecnológica.

Teniendo en cuenta una respuesta otorgada por uno de los encuestados, es importante destacar que las empresas muchas veces tienen el deseo de realizar cambios, pero dicho deseo se encuentra opacado por la falta de financiación de entidades financieras, el sinnúmero de requisitos solicitados por las mismas o las grandes tasas de interés, las cuales encarecen mucho la inversión.

Gráfico 12: Inversiones en Tecnología



Para concluir, la inversión en tecnología permitirá lograr las ventajas que otorga la innovación, es decir tener un crecimiento exponencial en lugar de lineal y un valor agregado el cual será percibido por los clientes.

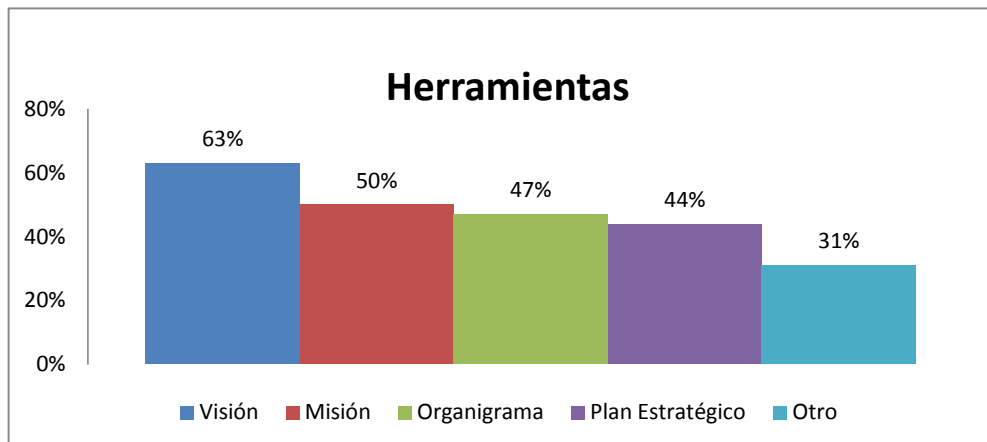
2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sin un plan estratégico definido, claro y conocido por el personal de la empresa y la familia, es difícil obtener resultados que permitan el desarrollo y supervivencia en los tiempos futuros y sin ello la profesionalización no tendría los rendimientos esperados. La profesionalización de las empresas familiares es un tema que tarde o temprano deberán enfrentar todas aquellas organizaciones que deseen subsistir y crecer en los mercados actuales. La forma en que se enfrente, determinará el ambiente en el cual se desarrollará y el éxito esperado en su planificación.

Sin objetivos claros, el personal tiende a sentirse desmotivado ya que cada día será distinto lo que se espera de él y por lo tanto nunca sabrá si lo que hace está bien o no.

Se consultó a los encuestados sobre las herramientas que poseían en la organización. Como se puede observar del total de empresas encuestadas, solo un 63% posee visión, la mitad de ellas poseen misión y menos de la mitad posee un organigrama y un plan estratégico definido. Se dice que solo parte de ellas posee estas herramientas ya que las mismas deberían encontrarse desarrolladas en la organización para poder darle al personal un claro panorama de hacia dónde se encuentra encaminada. Si no se sabe hacia dónde se desea ir, mucho menos se podrá conocer el mejor camino a seguir para conseguirlo. Por ello se aconseja, en forma conjunta, realizar una clara definición de las 4 herramientas mencionadas en el presente apartado, como mínimo.

Gráfico 13: Herramientas utilizadas en la EF



La definición con claridad de una **visión** y una **misión** otorga, a los empleados y familiares que se encuentran en la organización, un sentido de pertenencia y la posibilidad de alinearse y sentirse parte tanto de los procesos como de los resultados.

Asimismo, el desarrollo de un **organigrama**, permite conocer la estructura de la organización y, desde el punto de vista del empleado, analizar la posibilidad de desarrollo de un plan de crecimiento dentro de la organización. Se entiende que este plan de crecimiento y desarrollo de carrera se encuentra principalmente dirigido a empresas de mayor envergadura, pero es importante comenzar su desarrollo al inicio de la organización, para poder a su vez analizar los planes de crecimiento teniendo en cuenta la estructura organizacional.

Con respecto al desarrollo de un **plan estratégico**, es importante realizar un plan el cual se encuentre alineado con la visión de la organización. Este plan permitirá saber el camino que se tomará para poder cumplir con la visión propuesta. Por otro lado, es una herramienta indispensable la cual debe tener en cuenta tanto el macro como micro entorno de la organización y el cual permita adaptarse a los cambios que, día a día, se presentan en el mercado Argentino y más específicamente, Mendocino. Por lo que debe poseer cierta flexibilidad y debe ser constantemente revisado con el objetivo de otorgarles a los empleados un claro panorama de hacia dónde se desea ir y cómo se planea llegar hasta allí.

Para finalizar, teniendo en cuenta algunas de las respuestas otorgadas, gran cantidad de los encuestados se sorprendieron al darse cuenta que no poseen ninguna de las herramientas consultadas o poseerlas pero no por escrito. Por otro lado, algunas empresas señalaron poseer definición de presupuestos, flujos de fondos, tablero de comando y la certificación de calidad ISO, y agregan que dichas herramientas contribuyen al éxito de su organización ya que permiten definir donde se encuentran y hacia donde se dirigen, poniendo a su disposición mediciones que aportan valor a la organización.

En los últimos años se comenzó a desarrollar fuertemente una clara necesidad de disminuir costos para poder ser más competitivos en el mercado y hacer frente a la creciente competencia. Hoy en día muchas empresas se encuentran realizando desarrollos necesarios para poder lograr **calidad** y a su vez ayudar a la rentabilidad. Una empresa que se encuentra abocada a la calidad, logrará disminuir costos, problemas entre el personal, la necesidad de rehacer trabajo mal realizado, entre otros.

2.6. MICROENTORNO

Con respecto al **microentorno** propio de la empresa, se consultó sobre el efecto que posee cada uno de los actores en el desenvolvimiento de la empresa. Se debe tener en cuenta que para cada empresa, dependiendo de su posición en el mercado y su poder de negociación, el lugar que ocupe cada uno de

estos actores va a diferir. El análisis que se realiza se encuentra destinado a señalar en forma general como afectan y proporcionar a las empresas una visión sobre la posición de los actores en forma general. Al realizar este tipo de análisis, se debe buscar comprender correctamente qué puesto ocupa su empresa y la conveniencia de determinar el poder de negociación frente a los distintos actores para saber que estrategias conviene desarrollar.

Hoy en día se considera que el foco principal de las empresas deben ser sus **clientes**, esto es así ya que una organización que logra captar correctamente las necesidades y deseos de los clientes, logrará insertarse correctamente en el mercado y mantenerse a lo largo del tiempo. Lo expuesto anteriormente, sucederá en la medida que se posea la flexibilidad necesaria para poder interpretar correctamente los deseos y necesidades cambiantes y lograr su satisfacción.

Más allá de los clientes, para las empresas es muy importante el efecto de la **sociedad** y viceversa, el efecto de la empresa en la sociedad. La sociedad va a tener una marcada influencia en la estructura organizativa, el proceso de toma de decisiones y la estructura de poder de una organización. Asimismo, las empresas tienen gran influencia en la sociedad en relación a la capacidad de la empresa de cubrir las necesidades de la sociedad y la influencia de su estructura y evolución. Todo ello supone que la **Responsabilidad Social Empresaria**¹² adquiere una relevancia significativa en el funcionar de una organización y esta posee una marcada influencia en la sociedad en la cual se encuentra inserta.

En tercer lugar, se considera que **empleados** y **proveedores** poseen una gran influencia en la operatoria de la organización. Teniendo en cuenta lo mencionado a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación, los empleados son de gran relevancia y se les debe otorgar las herramientas necesarias para que puedan desempeñar su trabajo en forma correcta para así, más allá de lograr satisfacción a nivel personal, lograrán aumentar la rentabilidad y otorgará beneficios a largo plazo para la organización. Por otro lado, los proveedores de una organización son de gran importancia ya que aportan a la cadena de valor de la empresa. Un insumo o, para el caso de las empresas comercializadoras, un producto de buena calidad, ayudará a diferenciarse y permitirá disminuir los costos por no realizar las cosas en forma correcta desde una primera instancia.

Para continuar, se considera que lo realizado por los **competidores** tiene gran relevancia a la hora de tomar decisiones dentro de una organización. La competencia es quien determinará muchas veces los pasos a seguir por una empresa, tanto lo que debe hacer como lo que no debe hacer.

¹² Responsabilidad Social Empresaria según Wikipedia, o RSE, como es comúnmente conocida, hace alusión a la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Por último, se considera que el accionar de los **propietarios** de la organización posee importancia, pero las decisiones son tomadas principalmente en torno a los actores mencionados con anterioridad. Siempre se debe recordar que la toma de decisiones debe apuntar a satisfacer las necesidades de la organización y no de la familia accionaria. Por dicha razón se deben considerar las propuestas de los accionistas, analizando el aporte de las mismas a la visión y misión organizacional.

A continuación se presenta el cuadro de respuestas de los encuestados. Se debe analizar el mismo teniendo en cuenta que las respuestas fueron otorgadas ordenando de 1 a 6, siendo 1 el mayor y 6 el menor actor que afecta el funcionamiento de la empresa. Para comprender mejor se realiza la lectura de la importancia de los consumidores dentro de la organización. El 56% de las personas considera que la toma de decisiones se encuentra afectada principalmente por los consumidores, el 16% considera que los consumidores ocupan el segundo lugar y posee mayor importancia otro actor del microentorno.

Tabla 4: Importancia de los actores del microentorno en la empresa.

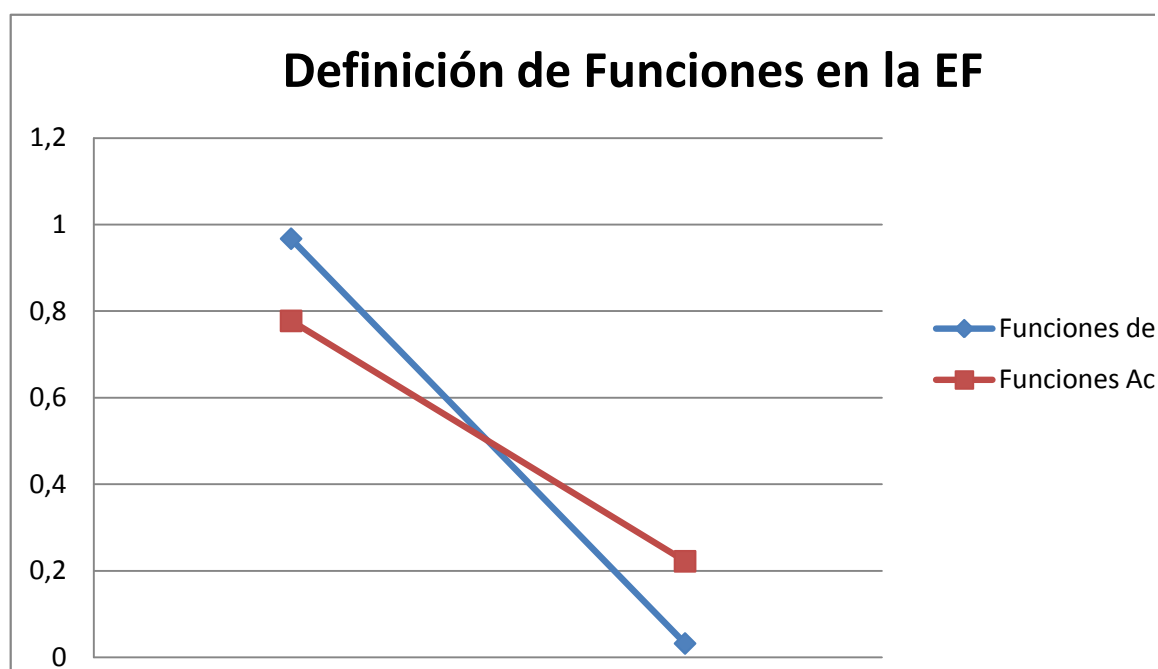
	1	2	3	4	5	6	
Consumidores	56%	16%	9%	3%	3%	13%	100%
Requerimiento de Accionistas	9%	3%	16%	13%	9%	50%	100%
Proveedores	22%	28%	22%	9%	13%	6%	100%
Empleados	16%	28%	22%	22%	9%	3%	100%
Competidores	22%	19%	31%	9%	13%	6%	100%
Sociedad	9%	31%	19%	13%	19%	9%	100%

2.7. FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En relación a la definición de funciones dentro de la empresa, se debe comprender que es de gran importancia lograr una buena definición de los puestos más allá de quién será la persona que lo ocupará. Esto ayudará a tener un mayor control con respecto a las funciones que desempeña cada familiar dentro de la organización, como así también lograr abarcar todas las necesidades de la organización. Asimismo permitirá lograr claridad con respecto a las funciones y tareas que abarca cada puesto y, por defecto, lo que debe realizar, y qué no, cada miembro de la familia.

A continuación, se presenta la pregunta con respecto a la definición de funciones dentro de la empresa familiar como así también si dicha asignación de funciones es acorde a las competencias que poseen los familiares que se encuentran desempeñándose en el puesto.

Gráfico 14: Definición de funciones en la empresa familiar



2.8.1. Se encuentran definidas las funciones de los familiares que trabajan en la organización

Si se observa el gráfico presentado con anterioridad, se puede determinar que en las empresas se encuentran correctamente definidos los puestos de los familiares en relación a lo que debe desempeñar. En general, en las entrevistas realizadas en forma personal, se pudo determinar que, por más que las funciones se encontraban definidas, muchas veces no se respetaba o por ejemplo en muchas ocasiones se coincidió que las funciones se solapaban con las de otros familiares, duplicando el trabajo y desatando problemas ya que surgían conflictos de esta duplicación.

Un ejemplo claro sería cuando padre e hijo dan órdenes referentes a un mismo tema pero las tareas a realizar son muy distintas y con resultados diversos. Esto podría desencadenar en los empleados una falta de liderazgo claro y un enfrentamiento entre los mencionados familiares.

2.8.2. Considero que la asignación de funciones se encuentra de acuerdo a las competencias de los familiares

Como se puede observar, con respecto a la correcta asignación de funciones, la cantidad de respuestas afirmativas baja en comparación con la cantidad de personas que respondieron que se encontraban definidas las funciones, dando la pauta que puede que la persona no sea la adecuada para el puesto. Es importante destacar que una de las personas encuestadas contestó la pregunta diciendo que más

allá de encontrarse acorde las competencias del familiar, se desarrollan de acuerdo a lo que el familiar puede o quiere hacer.

No es recomendable que las funciones sean sobrepasadas por los deseos de los familiares dependiendo del humor de los mismos, ya que se podría caer en una desorganización de la empresa la cual afectaría seriamente la credibilidad de los familiares frente a los empleados no familiares y entre ellos mismos.

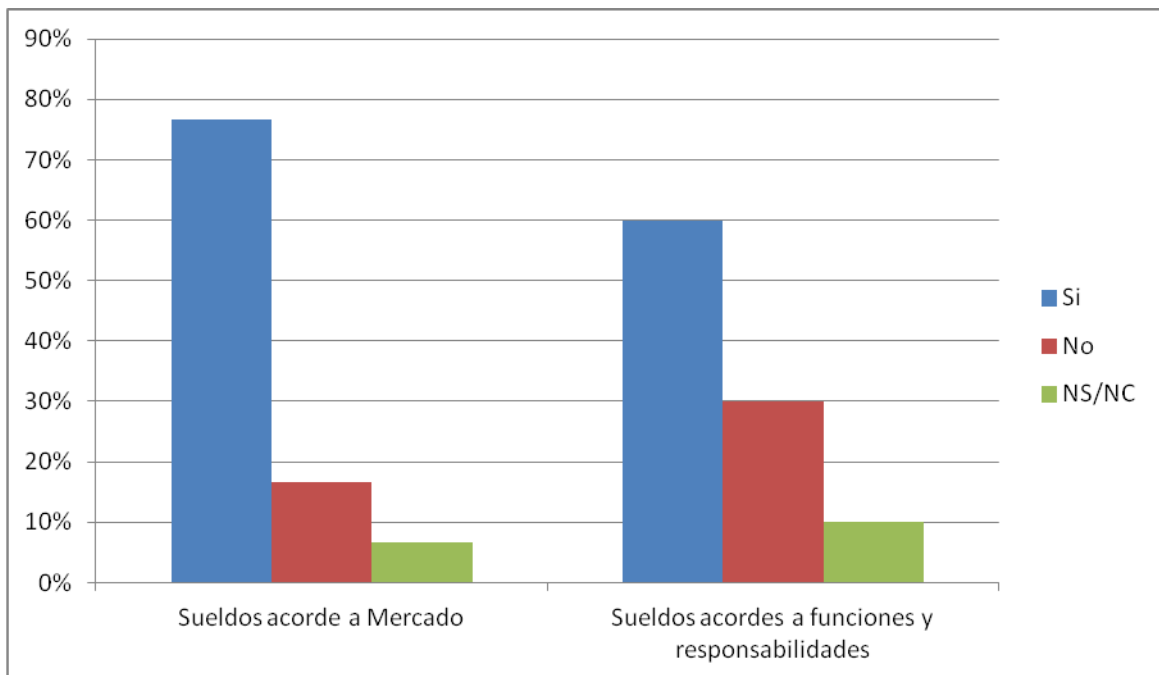
2.8. REMUNERACIÓN

El tema de las remuneraciones es uno de los más controversiales dentro de las empresas familiares. Esto se debe a que no solo se le está pagando el sueldo al Gerente de Producción, sino también a un hijo, por ejemplo. En base a las preguntas:

- ¿Considera que los sueldos de los familiares se encuentran de acuerdo a los parámetros del mercado?
- ¿Considera que los sueldos se encuentran de acuerdo a las funciones y responsabilidades de los familiares en sus puestos?

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfico 15: Remuneración



Uno de los consejos principales que se les da a las empresas familiares es, como se observó en el punto anterior, que deben realizar la descripción del puesto con sus respectivas funciones y tareas de acuerdo al mismo, y destinarle una remuneración acorde al mercado. Como se observa, no se le destina la remuneración a una persona en particular, sino a un puesto. Esto ayuda a objetivizar la determinación de remuneraciones tanto a empleados familiares como no familiares.

En la actualidad, en muchas empresas del mercado, se determina la remuneración teniendo en cuenta una parte fija y otra variable. Esta última acompaña al negocio y hace que la gente se sienta beneficiado y que puedan recepcionar en forma directa el éxito de la tarea en forma conjunta. Se debe trabajar con proyección, planificación y presupuestos, etc. Cuando se superan ampliamente las tareas, esto conlleva a un aumento en rentabilidad, por ejemplo, en muchas empresas se acostumbra a premiar a los empleados por la gestión. A medida que se venda más, y se gane más, las personas podrán cobrar más. Si una persona no tiene la posibilidad de encontrarse directamente relacionado con la tarea de producción o ventas, las cuáles son más fáciles de premiar, se puede llegar a determinar un bonus para que esas personas (2, 3, etc., sueldos más), estando sin contacto directo con la producción o ventas, se les otorga un incentivo para que se sientan parte esencial de la gestión de la organización. Es importante resaltar que el bonus es deducible del impuesto a las ganancias. Se debe tener el recaudo de repartir solo las **ganancias** y no el **capital** propio de la organización.

¿Cómo se debe comenzar? Como se comentó anteriormente, se debe comenzar con la descripción del puesto. Hoy en día, y principalmente en las empresas familiares, se puede hacer a medida, asignando a cada puesto, un mínimo, un máximo y un variable.

En muchas organizaciones familiares sucede que miembros de la familia que se encuentran trabajando en otra organización y cuentan con las capacidades necesarias para participar en la organización de su familia, no desean dejar sus puestos ya que la remuneración es significativamente superior a la que la empresa está dispuesta a pagar a cualquier otra persona por desempeñar el mismo rol. Una opción para atraer a este familiar es acordando remunerarlo con el mismo sueldo que percibe actualmente en su empresa actual por un tiempo limitado, por ejemplo 6 meses. Se le da la oportunidad que pueda desarrollarse en el puesto y crecer en el mismo amoldándose al funcionamiento de la empresa. Luego de esos 6 meses por ejemplo se pone el valor de Mercado y se le asigna un variable el cual ayudaría a ganar más de lo que gana actualmente, en el caso de que su desempeño lo amerite.

No se debe olvidar que la **diferencia** la hace el recurso humano, tanto familiar como no familiar. Por ello se debe buscar que ellos se encuentren satisfechos, para que la empresa funcione de la mejor

manera. Este no es un tema menor y requiere mucha dedicación tanto por parte de la familia, como de la empresa.

A continuación se presenta una tabla, la cuál es una forma muy precisa y concreta de expresar lo expuesto anteriormente. La mayor parte de las empresas se encuentran realizando la asignación de remuneraciones basándose en la columna izquierda de la tabla, cuando deberían estarlo haciendo en base a la columna derecha.

Cuadro 5: Asignación de remuneraciones en la EF

FAMILIA	EMPRESA
Oportunidad familiar necesitado	Contratar a la persona más competente
Asignar salarios de acuerdo con necesidades desarrollo	Asignar salarios de acuerdo mercado y nivel actuación
No diferencia entre descendientes	Diferencias entre empleados
Personas: fines	Personas: medios
Formación para satisfacer las necesidades de las personas	Formación para satisfacer las necesidades de la organización

Fuente: Vincent Bosch Sans, Director de la Asociación Catalana de la empresa familiar

Es oportuno destacar que lo expuesto anteriormente requiere un proceso el cual debe ser llevado a cabo por la familia empresaria a conciencia, ya que es un tema sumamente delicado y puede tener importantes connotaciones en el futuro.

3. PLANIFICACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN

La planificación estratégica, según Wikipedia, es “el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos”. La misma se considera como una importante fuente de valor para la empresa, ya que permite a sus integrantes conocer qué es lo que se espera de ellos y hacia donde apunta el desenvolvimiento de la organización. En dicha planificación, se debe tener en cuenta el crecimiento del mercado, los movimientos y estrategias de la competencia, a nivel regional, nacional y si es posible a nivel internacional, y el comportamiento de los últimos años del sector y las previsiones de futuro.

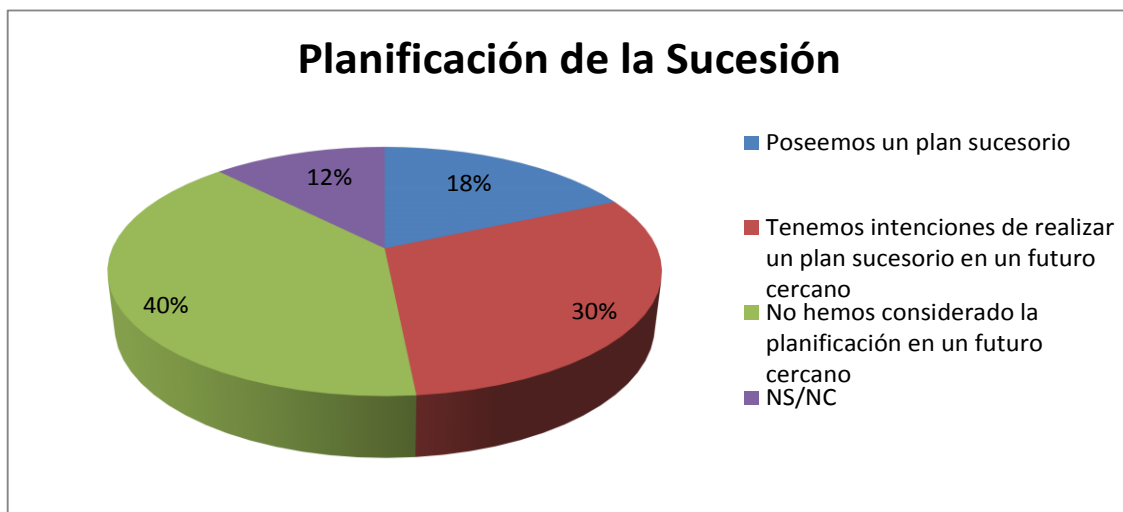
En relación a la profesionalización, se debe comprender que los dueños de las empresas familiares, a nivel general, suelen dirigir su empresa utilizando métodos instintivos de gestión, sin tener una planificación estratégica la cual le permita tomar decisiones de mediano y largo plazo, sino

principalmente enfocado en el corto plazo. Esta planificación, ayudaría a la empresa a poder crecer y orientar su operatoria para lograr un crecimiento constante y lineal a lo largo del tiempo. Las decisiones tomadas en forma intuitiva e instintiva, pueden servir para determinados momentos de la vida de la empresa familiar, pero no debería ser la única metodología utilizada ya que podría significar un problema en el largo plazo.

3.1. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

A continuación, se realiza el análisis a las respuestas obtenidas en relación a la planificación de la sucesión en la empresa familiar.

Gráfico 16: Planificación de la sucesión



La planificación de la sucesión es uno de los hechos más importantes en la vida de una empresa familiar, y sin embargo no se le da la importancia que debería. El hecho de planificarla, no solo quiere decir que se busca quien será el próximo Presidente de la organización, sino se busca realizar un plan que involucre a todas las generaciones de la familia y se le de la posibilidad a las personas, que lo deseen, de participar del proceso. Además se pretende con este plan, determinar el futuro rol de quienes lideran en la actualidad la organización, otorgándoles un espacio donde ellos mismos puedan determinar qué es lo que desean hacer en el futuro y eliminando la incertidumbre la cual es la principal causa de temor, y la principal razón por la cual no se realiza el traspaso generacional de manera correcta.

No se debe olvidar que el proceso de sucesión es un proceso muy emocional y, muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo.

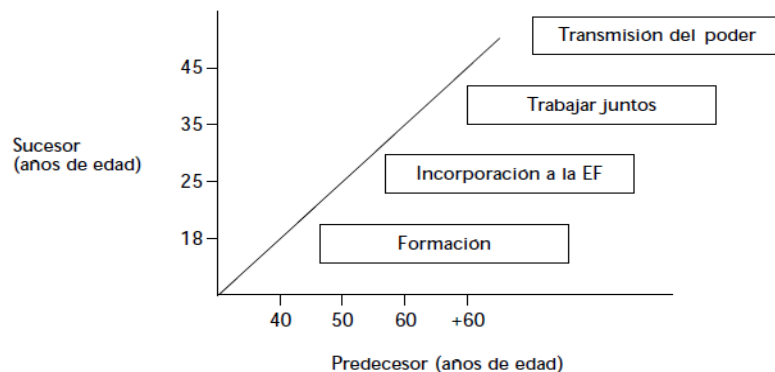
Se debe tener en cuenta que un plan de sucesión se debe realizar a consciencia y no simplemente para sacarse de encima la tarea. Este plan ayudará a definir como se desea que la organización actúe en el futuro, quienes la podrán integrar, que cualidades deba o deben poseer las personas que ocupen los puestos de las principales líneas jerárquicas, entre otros temas.

En muchas organizaciones se encuentra definido quien será el sucesor, sin la necesidad de la realización de un plan. Esto usualmente ocurre debido a que la persona seleccionada es la única capacitada para el puesto o porque es la única dispuesta a continuar con el negocio, entre otras razones. Por más que se conozca quien es esa persona que en un par de años será la encargada de hacer que la empresa siga funcionando como lo ha hecho hasta ahora y formando parte del mercado, se le debe otorgar el espacio a quien cede el mando para que organice su vida post-organizacional.

Un punto de vital importancia en la empresa familiar consiste en que la persona, sucesor, que lidera la organización tienen que lograr la confianza de las personas que la rodean, especialmente los otros miembros de la familia propietaria, pero también de directivos y mandos que no proceden de la familia, colegas, proveedores, clientes, etc. Esta necesidad de lograr y conservar la confianza de las personas resulta todavía más imprescindible para los sucesores del fundador de una empresa familiar ya que, habitualmente, el número de miembros de la familia con los que deben tratar es mayor, y sus relaciones con ellos son preceden al vínculo empresarial; por otra parte, un sucesor no es normalmente quien eligió los directivos y mandos e, incluso, para clientes y proveedores puede ser un “desconocido”, al menos, al compararlo con su predecesor según Miguel Ángel Gallo.

En la siguiente tabla se presentan las etapas por las que transcurre el sucesor de la organización relacionando con la edad del predecesor. En el eje horizontal se presenta la edad del Predecesor y en el eje vertical la edad del sucesor.

Figura 4: Edades de los Protagonistas del proceso de Sucesión



Fuente: Miguel Ángel Gallo.

Como se puede observar, cuando el sucesor tiene 18 años comienza con su formación terciaria o universitaria. En esta etapa el predecesor se encuentra entre sus 40 y 45 años aproximadamente. Se debe recordar que el modelo presentado es genérico y que cada familia es diferente por lo que las edades pueden diferir, pero la media se encuentra en las edades mencionadas. Entre los 20 y 27 años el sucesor comienza su vida laboral. En muchas organizaciones se estila que comience adquiriendo experiencia en otras empresas del medio.

Entre los 25 y 35 años el sucesor comienza a desarrollarse dentro de la empresa familiar. Dependiendo de lo que desee su predecesor, comenzará en un puesto específico o en muchos casos se estila que comience “desde abajo” y vaya subiendo para que adquiera experiencia del funcionamiento de la organización en general y no empezar directamente en un puesto jerárquico. El proceso de ingreso de los familiares puede ser distinto en cada familia, depende principalmente de las necesidades de la organización y de las costumbres familiares.

Entre los 35 y 45 años del sucesor, y los 57 a 65 del Predecesor se comienza con el traspaso generacional. Se debe buscar a la o las personas más adecuadas para que continúen al mando de la organización. Muchas veces sucede ya sea por falta de familiares interesados en continuar con el legado, o por falta de familiares con las capacidades necesarias para continuar, que se tomen algunas de las siguientes alternativas: selección de una persona no familiar, permitiendo la continuidad de la empresa en las manos de la familia fundadora, venta de la empresa o búsqueda de un socio no familiar, dispuesto a continuar con el funcionamiento de la empresa.

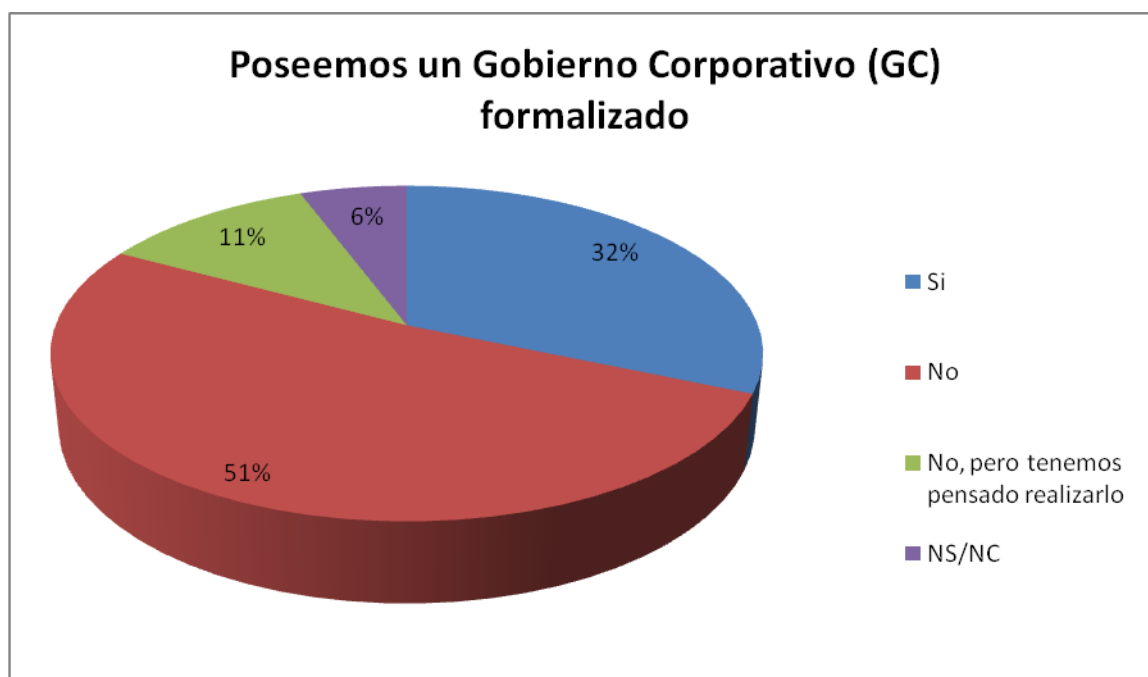
3.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Recordando la definición expuesta en el Capítulo 2 del presente trabajo, el Gobierno Corporativo según Wikipedia es “el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio o Junta Directiva y la Gerencia General. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

Por lo general las empresas consideran que no hace falta formalizar el Gobierno Corporativo porque todos saben muy bien lo que hacen y no necesitan asentar nada por escrito. Esto termina perjudicando tanto el funcionamiento dentro de la organización como de la familia. No se debe pretender que una empresa familiar compuesta por menos de 5 empleados tenga un gobierno formalizado, pero si se debe comenzar a dilucidar qué pasaría si la organización creciera, tanto en ventas como en tamaño.

Como se puede observar, más de la mitad de las empresas muestrocinas que contestaron la encuesta, no poseen un gobierno corporativo formalizado.

Gráfico 17: Gobierno Corporativo en la EF

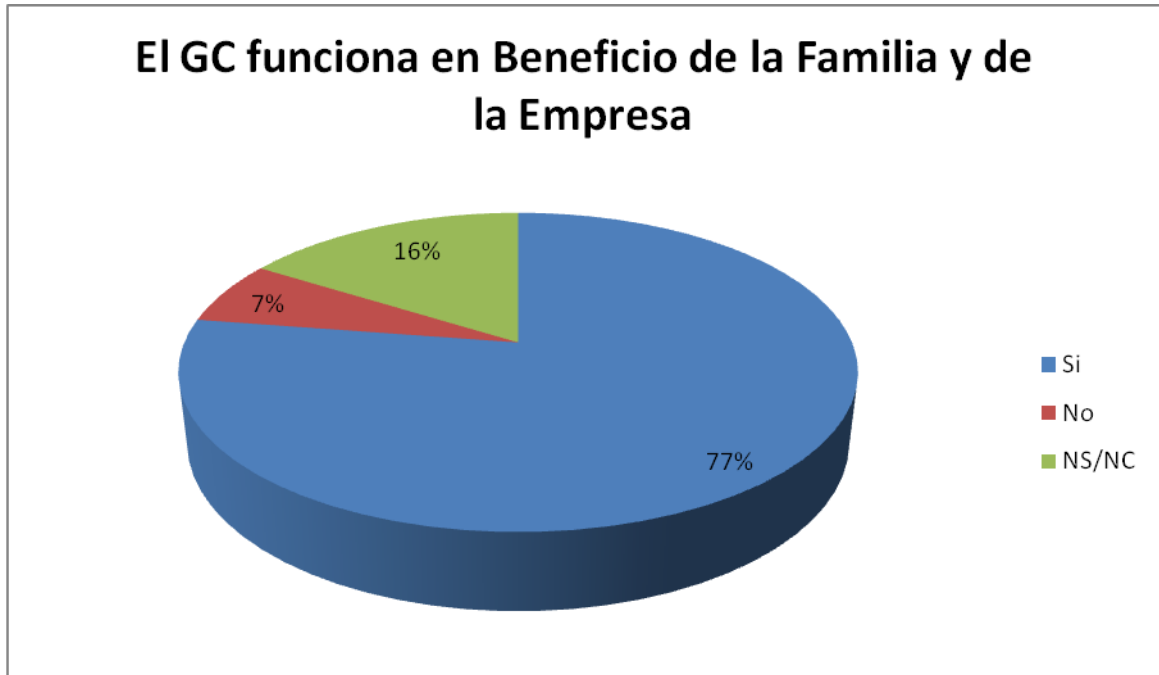


No se debe esperar que por tener un Gobierno formalizado, se solucionaran todos los problemas o posibles inconvenientes dentro de la empresa, pero si será más sencillo el abordaje de dichos problemas en forma tal que la familia y la empresa funcionen en armonía.

Con relación a la eficacia del Gobierno, la mayor cantidad de los encuestados considera que el Gobierno Corporativo funciona, pero no se debe dejar de lado aquel porcentaje que se encuentra en desacuerdo con la funcionalidad del mismo. Puede suceder en una organización, que se haya realizado un protocolo donde solo se hayan tenido en cuenta las deseos de algunos pocos, y se condicione el funcionamiento de la organización y de la toma de decisiones de todo tipo a los deseos de una marcada minoría. Cabe destacar que muchas organizaciones pueden considerar que es poco efectivo un Protocolo de Gobierno Corporativo, ya que por el momento su tamaño no amerita dicha inversión y solo ayudaría a crear conflicto entre los familiares a la hora de lograr un acuerdo. Pero se debe tener en cuenta que un documento el cual contenga cláusulas claves que ayuden al funcionamiento, sin limitaciones excesivas, sería de gran ayuda en muchas familias empresarias.

Asimismo, se debe comprender que el Protocolo de Gobierno se debe reevaluar cada determinado tiempo para irlo adaptando, con el acuerdo de los integrantes del mismo, con el objetivo de que se encuentre acorde a los momento familiares, empresariales y de acuerdo al entorno, tanto micro como macro, que se encuentre viviendo la organización.

Gráfico 18: Funcionamiento del GC



3.3. PROTOCOLO FAMILIAR

En relación al Protocolo Familiar, es pertinente recordar la definición otorgada en el Capítulo 2 del presente trabajo. “El protocolo de la empresa familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la empresa. Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.”

Es importante destacar que un Protocolo se realiza en conjunto con todos los miembros de la familia, sin importar si pertenecen o no a la empresa o si en un futuro desean formar parte de la misma. Esto se debe a que se debe buscar el consenso de todos los propietarios actuales y potenciales de la empresa. Dicho acuerdo una vez realizado debe ser firmado por todos los miembros de la familia, y por lo tanto constituyendo un documento el cuál limita el accionar de los familiares con respecto al funcionamiento de la familia dentro de la empresa. Se pueden incluir distintas cláusulas regulatorias sobre, entre otros, los siguientes temas:

- Ingreso de familiares a la empresa.
- Ingreso de cónyuges a la empresa.

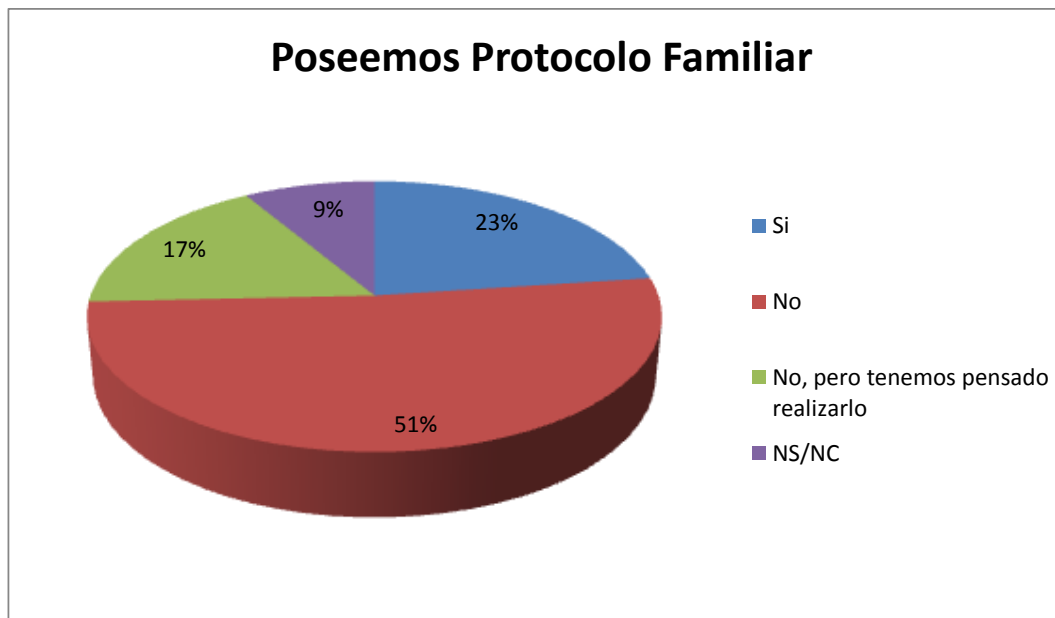
- Venta de acciones de la empresa. Por lo general se busca priorizar la venta de dichas acciones a miembros de la familia, como primera instancia, evitando que por un enojo se vendan acciones a miembros no familiares capaces de perjudicar el desempeño de la empresa.
- Remuneraciones de los familiares dentro de la empresa.
- Repartición de dividendos a familiares.
- Miembros de la Junta Directiva.
- Resolución de conflictos entre familiares, metodología, etc.

Como se puede observar se busca dejar asentado un marco de referencia para el accionar de la familia dentro de la organización, buscando lograr un acuerdo entre todos los familiares sobre temas claves, los cuales generalmente llevan a conflictos graves y muchas veces irreversibles dentro de la organización.

Como podemos ver, sucede lo mismo que con el Gobierno Corporativo de la organización, más de la mitad de las organizaciones que han contestado a la encuesta no poseen un protocolo.

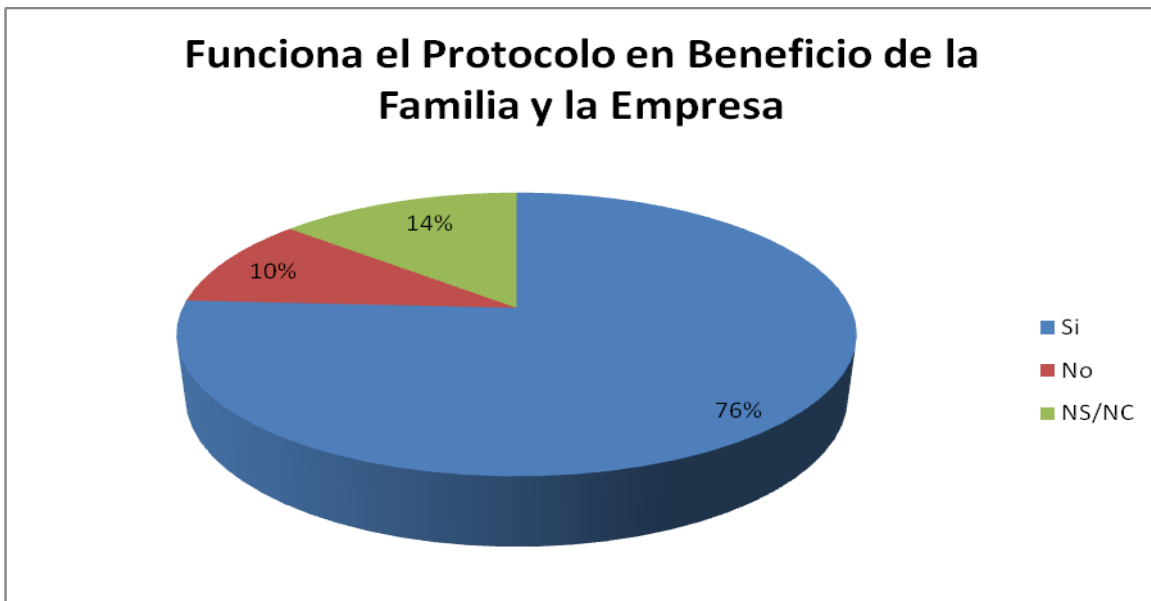
En el caso de muchas empresas, por encontrarse todavía con el fundador trabajando dentro de la organización, resulta más fácil resolver problemas que se dan en el día a día de la organización. El mayor conflicto surge cuando el fundador ya no está y son sus hijos quienes deben encarar estos problemas. Aquí es donde comienzan a mostrarse las diferencias de percepción de cada uno de los hijos dentro de la organización y ello deriva en problemas. Si estos problemas no son tratados terminan perjudicando la existencia de la empresa, lo que lleva a la caída de la empresa. Muchas familias terminan cerrando o vendiendo la organización por falta de orden relacionado con el manejo de la misma.

Gráfico 19: Protocolo Familiar en la EF



Cuando se les preguntó a los encuestados si consideraban que el protocolo funcionaba en beneficio de la familia y de la empresa, contestaron lo siguiente:

Gráfico 20: Funcionamiento del Protocolo en la EF



Como podemos observar más del 75% de los encuestados considera que el protocolo funciona en beneficio de la familia y de la empresa, pero no debemos dejar de lado ese 14% que considera que no funciona. Hay que recordar que el Protocolo es un documento realizado por un grupo de personas en un

período de sus vidas, y por lo tanto, dichas personas pueden evolucionar. Por lo mismo, el protocolo debe ser revisado cada un determinado periodo de tiempo, para analizar si lo expuesto en el mismo se encuentra de acuerdo a los deseos y necesidades de la familia. Puede suceder, como menciona uno de los encuestados, que el Protocolo funcione correctamente en algunos casos y en otros no. Esto nos ayuda a determinar que falencias posee nuestro documento, para así mejorarlo y poder cumplir con las expectativas, tanto de los familiares como de la empresa.

CAPITULO IV

CRÉDITOS A PYMES

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que representa el tema de los créditos a pymes, se decidió realizar mayor hincapié sobre el mismo teniendo en cuenta las necesidades actuales de las empresas, las respuestas otorgadas por las mismas en las encuestas, tanto individual como anónimas realizadas, y por último, pero no menos importante, el análisis de campo realizado en las visitas a clientes.

1.1. DEFINICIONES PERTINENTES

Para comenzar, se realiza la distinción entre el costo del capital implícito y explícito de una firma según el Profesor Sergio Montanaro en su materia Administración Financiera II dictada en la Universidad Nacional de Cuyo de Mendoza. Esta distinción se realiza principalmente para comprender que las empresas poseen distintas formas de crecer, utilizar su dinero y/o apalancarse.

- a. **Costo de capital implícito:** el costo implícito del capital hace referencia a lo que se denomina comúnmente como fondeo propio. El mismo se encuentra a su vez dividido en:
 - *Emisión de nuevas acciones:* es la tasa de descuento que iguala el precio de emisión neto por el número de acciones vendidas (neto de gastos de emisión) con el valor actual de los futuros dividendos en efectivo correspondientes a las mismas.
 - *Retención de utilidades:* en este caso se entiende que no habrá repartición de dividendos, por lo que la firma se encuentra invirtiendo la rentabilidad neta obtenida. En este caso, el costo implícito va a estar asociado al costo de oportunidad.
 - *Emisión de obligaciones negociables:* son similares a los bonos, pero son emitidos por empresas privadas. Es una forma de financiarse con menores costos que si la empresa acudiera a una entidad financiera por un préstamo por ejemplo. Pueden ser simples, es decir que una vez finalizado el plazo, la empresa realiza el pago de la obligación con su correspondiente pago de interés, o convertibles en acciones.
- b. **Costo de capital explícito:** es el costo que posee una empresa por obtener un servicio en el sistema financiero. El mismo se encuentra determinado por “el valor actual del interés futuro y

reintegro de capital con la cuantía neta de los fondos inicialmente aportados por el préstamo”. El presente capítulo se encuentra referido a este tipo de costos.

En primer lugar, es importante destacar la importancia que posee la accesibilidad al crédito por parte de las empresas. Más allá de ser una forma de poder sobrevivir a los tiempos cambiantes que vive la Argentina, y que obliga a las empresas a endeudarse para poder salir adelante, el crédito es una herramienta muy importante que ayuda indudablemente a las empresas a crecer. El hecho de encontrarse apalancadas, siempre y cuando sea sanamente, les permite crecer teniendo acceso a distintos productos y mercados que con financiamiento propio no hubiese sido posible alcanzar.

Es importante destacar que cuando se menciona el acceso al crédito, se refiere a una infinidad de productos los cuales pueden asistir a las empresas para distintos rumbos de negocios y momentos macro y micro-económicos por los cuales se encuentre transitando el país. Por lo general, se asocia el acceso al crédito a préstamos comerciales, pero se debe comprender que existen una variedad de productos a los cuales pueden acceder las empresas, sin ser necesariamente el mencionado con anterioridad.

1.2. SERVICIOS Y DESTINO DE LOS MISMOS

A continuación se hará mención de los distintos servicios ofrecidos, y el uso que se puede dar a los mismos a la hora de decidir la solicitud de servicios a entidades financieras del medio.

Debido a que las entidades financieras muchas veces se reúnen con empresas por un tiempo limitado y se decide en pocas reuniones qué es lo que se va a solicitar en relación a la calificación crediticia de las mismas, se considera necesaria la *comprensión por parte de las empresas* la funcionalidad de los productos financieros y el mejor destino de los mismos. Puede suceder que un asesor financiero perteneciente a una entidad del medio no comprenda correctamente las necesidades de su cliente y termine otorgando un servicio poco adecuado el cual termina complicando el desempeño de la empresa.

En base a lo observado, entre los distintos productos bancarios, se destacan los siguientes:

- 1.2.1. Acuerdo en cuenta corriente (ó descubierto): un acuerdo en cuenta corriente se utiliza para que una persona pueda girar en descubierto con una tasa mucho menor que si lo hiciera sin un acuerdo. Este servicio se utiliza para el corto plazo, con el objetivo de poder realizar transacciones en el día a día sin la necesidad de contar con el dinero en efectivo en el momento. Se debe tener en cuenta que es un producto que, mal utilizado, termina siendo un problema para el tomador ya que afecta su capacidad económica en el sentido que no puede devolver el dinero, y por lo tanto termina teniendo un problema de liquidez y a la larga de solvencia. Se debe comprender que es un

servicio que se debe utilizar para giros ocasionales del negocio, no para su uso constante por los costos que implica.

1.2.2. Préstamos comerciales

- *Con garantía*: un préstamo posee garantía cuando se debe garantizar el préstamo contra algún bien que posee el titular del mismo. Existen distintos tipos de garantía las cuales se determinan teniendo en cuenta el monto y plazo del préstamo a otorgar. Algunos ejemplos son préstamos hipotecarios¹³, prendarios, contra plazos fijos y billetes¹⁴
- *Sin garantía*: por lo general los préstamos sin garantía son préstamos que se denominan a sola firma. Las entidades bancarias, para resguardarse otorgan este tipo de préstamos recibiendo fianzas de los tomadores de los préstamos. En el caso de sociedades, se solicita la fianza de los socios.

1.2.3. Descuento de CPD (Cheques de Pago Diferido): un negocio muy común hoy en día es la compra de cheques de pago diferido. El circuito consiste en que el cliente lleva cheques al banco, donde el oficial de cuentas realiza un análisis de los mismos y le define a su cliente cuales cheques se pueden comprar. Se debe tener en cuenta que el análisis incluye una evaluación de los distintos firmantes frente al sistema financiero y la posibilidad de comprar teniendo en cuenta la línea de crédito del cliente y la atomización¹⁵ de los firmantes. Una vez tomada la operación, se realiza el trámite interno y el cliente puede ver depositado el dinero en su cuenta en el día. El banco tomador de los valores se encarga a la fecha de cobro, de realizar el Clearing correspondiente y cobrar los valores. En el caso de no poder cobrar alguno, se realiza el rechazo del valor (el cual puede ser por vicios formales o sin fondos) y se debita de la cuenta del cliente el monto del mismo. El cliente debe ir a quien liberó el cheque a solicitar su pago.

1.2.4. Descuento de facturas: el descuento de facturas posee el mismo circuito de la operación de descuento de CPD. La principal diferencias es, por una cuestión de seguridad de la entidad

¹³ Existen a su vez hipotecas abiertas o cerradas. Una hipoteca abierta es aquella que tiene una duración de 10 años y le permite a los socios ir renovando los distintos servicios financieros contra esa garantía. Una hipoteca cerrada avala una operación en particular. La misma caduca una vez que finaliza la operación avalada.

¹⁴ Este tipo de garantías se denominan de clase preferida A, ya que son garantías líquidas las cuales aseguran el cobro sin problema para las entidades bancarias.

¹⁵ La atomización de los firmantes consiste en analizar los valores tomados con anterioridad y los que se tomarían en la operación que se encuentra siendo analizada. Por lo general, los bancos poseen un límite de atomización según regla, por ejemplo hasta \$20.000 por firmante y, en el caso de que el cliente solicite a la hora de realizar la calificación, se otorga una atomización especial para determinados firmantes.

financiera, se realiza el préstamo del 50% del monto total de la factura presentada. Una vez que se realiza el cobro del documento, se abona al cliente el 50% restante del mismo.

1.2.5. Leasing: el leasing según Banco Nación es “un instrumento de financiación de bienes de capital mediante el cual el dador (entidad financiera) adquiere un bien cierto y determinado, y conviene en transferir al tomador (cliente) la tenencia del mismo para su uso y goce contra el pago de un canon, confiriéndole, además, una opción de compra por un monto cierto al finalizar el plazo de alquiler”. Es importante destacar que se puede realizar un leasing sobre una gran variedad de bienes. El plazo mayormente utilizado para el otorgamiento de un leasing consiste en 36 meses, habiendo determinados bienes los cuales se pueden otorgar a un plazo mayor. Los principales beneficios de este tipo de operaciones son:

- No siempre se requieren anticipos y permite financiar el 100% del bien con mayores plazos de pago.
- No constituye endeudamiento para el tomador.
- Permite mejorar el equipamiento de una empresa minimizando el riesgo de obsolescencia tecnológica.
- El mismo bien se puede utilizar como garantía por parte del propietario hasta tanto el tomador ejerza opción de compra.
- Características impositivas: La situación fiscal del tomador resulta fundamental al determinar la conveniencia de esta operatoria:
 - Deducción de los cánones del Impuesto a las Ganancias
 - El IVA crédito de la compra se genera en el momento de ejercer la opción de compra.
 - No se tributa sobre Bienes personales o ganancia mínima presunta.

1.2.6. Comercio Exterior¹⁶: entre las principales operaciones, podemos encontrar:

Por un lado se mencionarán los principales medios de pago que se utilizan para realizar operaciones de comercio exterior y a continuación se realizará una descripción de los principales

¹⁶ Para mayor información, se recomienda ingresar a la página <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/comercioexterior.php> donde se encuentran distintos manuales de gran utilidad no solo sobre comercio exterior, sino sobre distintos temas de interés para empresas PyMEs en general.

tipos de financiaciones que se otorgan a una empresa para realizar la exportación e importación de productos.

▪ Medios de pago

- Órdenes de Pago (OP) recibidas del Exterior: se reciben las transferencias del exterior que llegan a través de sucursales. El Banco Central estipula que para recibir dinero se debe encontrar entre una serie de conceptos con toda la documentación pertinente para cada transferencia. En el caso de no encontrarse dentro de esos conceptos, no se puede aceptar el dinero.
- Transferencias al exterior: se realizan los pagos de importaciones de los clientes de las distintas entidades. Tanto para las OP como para las transferencias, se utilizan Bancos Corresponsales contactados por el Banco con el cuál opera el cliente. Tanto las OP con las transferencias se utilizan cuando ambas partes se conocen y saben que no poseerán problemas a la hora de enviar el pago y recibir la mercadería. Las mismas son los instrumentos de Comercio Exterior de menor costo, pero con mayor riesgo para las partes en el caso del no pago.
- Carta de Crédito: es el que mejor se ajusta a los intereses del comprador y del vendedor. El pago se efectúa con posterioridad a la concreción del embarque contra presentación de la documentación pactada que certifique el efectivo envío de la carga. La Carta de Crédito es confirmada cuando el banco de plaza otorga la conformidad de los documentos presentados y adquiere un compromiso de pago frente al exportador. Asimismo, la Carta de Crédito puede ser revocable o irrevocable diferenciándose las mismas en la posibilidad que tiene cada una de las partes en efectuar cambios unilaterales o no. En este sentido, el medio de pago más seguro es la Carta de Crédito confirmada e irrevocable.
- Cobranzas documentarias de Importación / Exportación: se realiza la gestión de los documentos y reclamo en el caso de incumplimiento de pago. No se garantiza el cobro, ni se realiza el pago en caso de incumplimiento de la contraparte.
- Stand by Letter of Credit: es el medio de pago más seguro, como así también el más costoso. Esto es así ya que el Banco emite una garantía de pago donde figura que en el caso de que su cliente no pueda hacer frente al pago, el Banco actuará en nombre de este y

realizará el pago adeudado. Es decir que el cliente poseerá la deuda hacia su banco, no más así hacia la contraparte en la importación.

▪ Principales tipos de financiación:

- Financiación de importaciones: La empresa cliente (importador) solicita a su banco un préstamo para la financiación de la importación que ha realizado. El préstamo puede otorgarse para financiar una Carta de Crédito, una Cobranza de importación o una transferencia de fondos para el pago de importaciones. Este tipo de operaciones poseen los siguientes beneficios:
 - Obtener liquidez para afrontar el pago de importaciones.
 - El importador puede negociar mejores condiciones de compra en base a su pago a la vista.
- Prefinanciación de Exportaciones: es un préstamo en moneda extranjera, otorgado con anterioridad al embarque de las mercaderías a ser exportadas, para financiar el proceso productivo y de acondicionamiento de las mismas. Provee de recursos financieros al exportador para que esté en condiciones de atender las diversas fases del proceso de producción y comercialización de los bienes a ser exportados, constituyéndose en un incentivo a la exportación.
 - Provee al exportador suficiente liquidez para comprar, preparar y/o producir los bienes a ser exportados.
 - Mejora la capacidad de los exportadores para financiar a sus compradores. Ésta puede transformarse en una importante herramienta de marketing para la venta de los productos del exportador.
- Financiación de Exportaciones: es un préstamo en moneda extranjera, otorgado con posterioridad al embarque de las mercaderías a ser exportadas, para financiar a la empresa hasta que la misma realice el cobro de las exportaciones realizadas.

2. ANÁLISIS DE CAMPO

Como se mencionó en la introducción del presente capítulo, una sección de la encuesta realizada se encontraba abocada a investigar sobre la realidad de las empresas familiares y el acceso al crédito de las

mismas. A continuación se presentarán tanto las preguntas como respuestas de dicha sección y un análisis realizado teniendo en cuenta el punto de vista tanto de las empresas, como de las entidades financieras.

2.1. Utilizamos o hemos utilizado financiamiento externo

En la actualidad, debido a la falta de estabilidad del país con respecto a la volatilidad de tasas, uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas es la dificultad de acceder a fondos de terceros que permitan crecer en el negocio.

En el mercado suele suceder que muchas empresas se encuentran, a la hora de buscar el acceso a un crédito, una situación real distinta a la esperada ya que las entidades financieras no le otorgan lo deseado/necesitado. Como se mencionó con anterioridad, las organizaciones poseen distintos proyectos los cuales muchas veces no pueden ser perseguidos debido a la falta de financiamiento.

Un tema importante a analizar, es el hecho que muchas empresas consideran que las entidades solicitan mucha documentación para realizar el análisis crediticio. No se debe olvidar que el negocio de los bancos consiste en prestar dinero con el objetivo de ganar dinero por lo que, cuidan indefectiblemente su “materia prima” para poder continuar en el mercado. No es una decisión sencilla poder acompañar a una empresa ya que se deben tener en cuenta muchos factores los cuales ayudarán a determinar la calidad del cliente y su posibilidad de acceder al crédito.

Continuando en la misma línea, y teniendo en cuenta el análisis crediticio que se realiza en las entidades financieras del medio, es importante mencionar el hecho que todas las empresas son analizadas teniendo en cuenta su situación expuesta en los balances.

Asimismo, se realiza un análisis exhaustivo teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Character:**

Se realiza el análisis de la trayectoria, conocimiento del negocio, cumplimiento del cliente en el sistema financiero, etc. Conocer el character de un cliente y considerarlo apto para recibir financiación es una condición necesaria pero no suficiente para el efectivo otorgamiento del crédito. Esto es así ya que si o si el cliente debe tener buen character, pero además se deben cumplir con otros requisitos los cuales se enumeran a continuación. Como se observa, al ser un análisis realizado por personas se agrega un grado de subjetividad importante el cual se debe tratar de dejar de lado y lograr un análisis objetivo del prospecto/cliente.

- **Actividad/ Mercado**

Las entidades financieras, más allá de realizar un análisis del cliente a calificar, deben analizar el mercado en el cual se encuentra inserto. Un ejemplo claro, es que hoy en día se encuentran operando en el mercado innumerables empresas las cuales siempre han realizado su operatoria ligada al comercio exterior. Por las trabas que se encuentran vigentes de las exportaciones, las mismas tienen muchos problemas para operar, afectando su capacidad de repago hacia las entidades financieras.

- Destino de los fondos

El cliente debe ser muy claro sobre el destino que le dará a los fondos. Una mala utilización de los mismos puede provocar un descalce de fondos perjudicando la operatoria de la organización y derivando en su desaparición, por ejemplo. Una buena asesoría sobre la utilización de los fondos por parte del oficial de negocios, es fundamental para poder darle un giro adecuado al negocio aportando al crecimiento de la organización con la correcta utilización de servicios.

- Capacidad de Repago

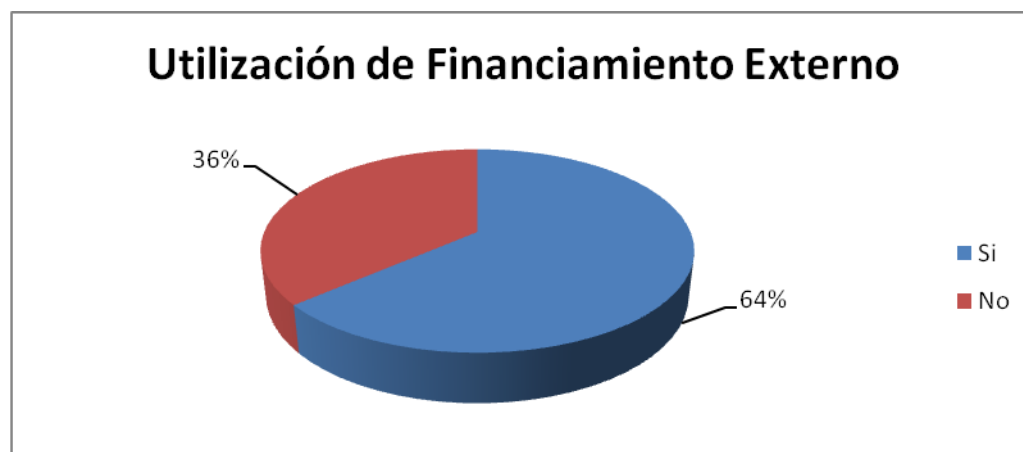
Se debe realizar un análisis sobre la posibilidad que tendrá la empresa de devolver el dinero en tiempo y forma al banco, por ejemplo. Un cliente que posee un flujo de fondos constante, podrá acceder a un tipo de préstamo comercial y otro, el cual posea flujos irregulares como por ejemplo un bodeguero, tendrá acceso a otro tipo de servicios. Si se considera lo anterior, es lógico por el giro del negocio del uno y del otro la diferencia a la hora de acceder a la financiación por parte de las entidades.

Asimismo, las empresas deben buscar un correcto asesoramiento sobre las distintas formas de financiación, ya que podrán evitar incurrir en gastos innecesarios y poseer un acceso a productos más acorde a sus necesidades.

Como se mencionó a lo largo del presente trabajo, ninguna empresa es igual a otra, por lo tanto se debe buscar un trato diferencial y acorde a sus necesidades.

A pesar de la dificultad que deben enfrentar las empresas mencionada con anterioridad, un 64% de las entidades declaró utilizar financiamiento externo, mientras que solo un 36% mencionó que no ha solicitado nunca dicho tipo de financiamiento. En base a las entrevistas personales realizadas, se puede observar que por más que se obtenga financiamiento, el mismo es por monto mucho menor a los esperados debido a los factores mencionados con anterioridad.

Gráfico 21: Financiamiento externo en la EF

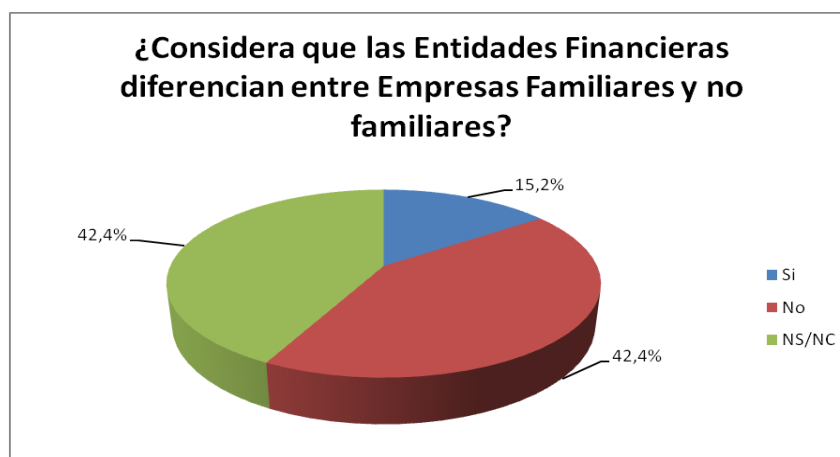


Resumiendo lo mencionado con anterioridad, es importante señalar que a la hora de otorgar financiamiento a una entidad, un Banco realiza un estudio extenso sobre la situación de dicha empresa, y más allá de eso, se realiza un estudio del mercado, los competidores (en caso de poseer información), el endeudamiento que posee la organización en el sistema financiero y la estacionalidad de los productos. Dicho análisis generalmente desemboca en un financiamiento menor al esperado por las empresas familiares por lo que se toma con el conocimiento que el mismo no les permitirá realizar la totalidad de las inversiones necesarias para crecer.

2.2. Entidades financieras de Mendoza: ¿diferencian empresas familiares de las no familiares?

Con respecto a la segunda pregunta del apartado, “Considera que las entidades financieras de Mendoza diferencian a las empresas familiares de las no familiares” al momento de realizar una transacción financiera, las respuestas referentes a la misma fueron

Gráfico 22: Entidades Financieras y EF



En relación a la pregunta mencionada con anterioridad, se solicitó a las personas que contestaron en forma afirmativa, que dieran razones por las cuales consideran que si se realizan diferencias a la hora de otorgar un préstamo a empresas familiares. Entre dichas razones¹⁷ se encontraban:

- Necesidad de comprobar la existencia y aplicación de un adecuado sistema de control interno y de un eficaz sistema de información financiera.
- Por el tipo de rubro del negocio y prejuicios de la familia. La familia no ha querido solicitar financiamiento externo por desconfianza a entidades financieras y falta de cumplimiento en cuanto a características del préstamo a mediano y largo plazo.
- Los requerimientos para que la "empresa familiar" de tamaño medio acceda al financiamiento externo son muy altos o prácticamente imposibles de reunir por lo cual, en el caso de algunas empresas, se toman capitales bancarios de forma individual con fines empresariales.

Es relevante destacar que en la actualidad las organizaciones tienen la posibilidad de acceder a financiamiento con tasas subsidiadas por el Estado. Dichos subsidios son otorgados a entidades cuya operatoria se encuentra acorde a los requerimientos exigidos por la SePyme¹⁸ para operar en el mercado.

Dichos subsidios son otorgados por medio de entidades financieras las cuales aplican en licitaciones públicas con el objetivo de poseer un producto/servicio acorde a las necesidades de, principalmente, PyMes. Por lo general, se encuentran relacionados a subsidios de tasa y otorgamiento de capital con un costo mucho más accesible para empresas.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENDEUDAMIENTO

Para finalizar, se realizará un desarrollo de las principales ventajas y desventajas que se considera enfrentan las empresas a la hora de endeudarse.

3.1. Ventajas del endeudamiento

En base a lo observado con las distintas empresas encuestadas y visitadas a lo largo del desarrollo del presente trabajo y según Ricardo N. Bebczuk (2010), es importante señalar que, en primer lugar, la posibilidad de acceder al crédito permite *financiar proyectos productivos* una vez que la empresa ya no puede auto-financiarse.

¹⁷ Se realizó reformulación de respuestas con el objetivo de lograr una mayor comprensión.

¹⁸ Página SePyme: www.sepyme.gov.ar

Otro factor importante a tener en cuenta es la posibilidad de *deducir los intereses* para así disminuir la carga impositiva¹⁹

El hecho de encontrarse *apto para recibir financiamiento* por parte de una entidad bancaria, implica que la empresa se encuentra al día, posee buenos antecedentes y se considera que poseerá, desde el punto de vista de la entidad bancaria, un buen desenvolvimiento en el futuro. Esto, a su vez, permite a las empresas proveedoras por ejemplo, poder elegir a sus clientes en base al comportamiento que poseen los mismos con los bancos. Un claro ejemplo es si un cliente constantemente se atrasa en el pago de préstamos a los bancos o posee gran cantidad de cheques rechazados, demuestra que quizás no convenga involucrarse con ese cliente.

Asimismo, encontrar la *justa medida entre financiamiento interno y externo*, es decir encontrarse correctamente apalancado permitirá crecer sanamente logrando posicionarse correctamente en el medio.

Para continuar, el hecho de poseer una relación continua con entidades financieras, le permite a las empresas tener acceso a empresas tanto posibles clientes como proveedores, utilizando en contacto generado en la entidad bancaria y logrando un conocimiento financiero de la entidad con la cual se podrían comenzar a realizar negocios. Esto es así ya que las relaciones que logran los miembros de las entidades financieras con sus distintas empresas clientes pueden muchas veces contribuir con las necesidades que posee una de ellas. Un ejemplo radica en una empresa coquera muy importante de Mendoza, la cual exporta la totalidad de su producción al exterior. La misma desea expandirse al mercado interno de la Argentina, pero al no poseer conocimiento sobre el mismo, solicitó datos y referencias a sus entidades bancarias. Dichos datos contribuyen al desarrollo de una empresa y permiten a las entidades explotar las relaciones generadas.

Por último, es importante señalar que hoy en día, con la inflación que posee el país, el hecho de tomar deuda con las entidades financieras les ayudará a aplacar el efecto de las mismas, licuando las tasas ofrecidas por las entidades bancarias a lo largo del desenvolvimiento del préstamo. Esto permitirá *aplacar los efectos de la inflación*.

3.2. Desventajas del endeudamiento

Más allá de las muchas ventajas que implica el endeudamiento, el mismo posee ciertas desventajas las cuales se analizan a continuación.

¹⁹ Esta exención se encuentra vedada para empresas que no se encuentren al día en el pago de impuestos, o se encuentren en régimen de monotributo ya que los mismos poseen un impuesto fijo determinado de acuerdo a su encuadre en las categorías determinadas.

Por lo general, los créditos que se ofrecen al público son a **corto plazo** o generalmente los créditos ofrecidos a largo plazo poseen condiciones y **tasas desfavorables** para las empresas. Hoy en día se encuentra vigente hasta el día 31/12/12 créditos destinados para la inversión los cuales poseen tasas muy convenientes a largo plazo y con tasa fija y en pesos²⁰.

Como se mencionó anteriormente, si una empresa **no** encuentra un Oficial de negocios el cual lo **asesore correctamente** y realice un análisis íntegro de la empresa, puede suceder que los productos que se le ofrezcan a la empresa no sean los que realmente correspondan. Esto podría provocar serias consecuencias en el caso que la empresa no encuentre el equilibrio y no logre hacer frente a sus obligaciones.

Por último, y una de las desventajas más relevantes a la hora de realizar negocios es la desconfianza que generó la época del Corralito vivida en el año 2001. Al día de hoy la gente posee cierta **desconfianza en las entidades** a la hora de realizar operaciones de Largo Plazo por la incertidumbre que se vive en Argentina.

²⁰ Ver: Comunicación “A 5319”.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo, se puede concluir que las empresas familiares tanto de Argentina como de Mendoza, poseen grandes posibilidades de desarrollo, profesionalización y crecimiento gracias a las innumerables posibilidades que les brinda tanto el macro, como el micro entorno de todas y cada una de ellas. Asimismo, es importante destacar que son parte importante de la sociedad en cuanto a la generación de empleo y contribución al PBI.

Es importante señalar que, si bien el macroentorno afecta al desarrollo de la organización, lo que principalmente la puede afectar para que no continúe funcionando son las malas decisiones tomadas tanto en relación a temas relacionados con la familia, incorporación o desvinculación de miembros, falta de organización y planificación para el corto, mediano y largo plazo; como así también las decisiones de financiamiento las cuales puede afectar en una primera instancia la liquidez de una firma y, con el transcurso del tiempo, su solvencia. Todo esto implica la necesidad de un adecuado análisis por parte de la familia con relación a su entorno y que las necesidades empresariales y familiares sean acordes al mercado en el cual se desempeñen.

La importancia que posee un correcto orden en relación a la toma de decisiones, lleva a considerar la necesidad de la constitución y correcto uso de los órganos de gobierno propios de las empresas familiares.

Una práctica importante en las empresas es comenzar con la toma en forma conjunta de decisiones las cuales permitirán poseer distintas perspectivas con relación a cómo cada persona, tanto miembros familiares como no familiares, considera que puede aportar al desarrollo, supervivencia, profesionalización y crecimiento de la empresa. Es importante recordar que cada persona es un mundo razón por la cual una buena práctica es la toma de decisiones en forma conjunta para poder lograr mayor objetividad.

En base al análisis realizado, al estudio de campo por medio de entrevistas personales y encuestas, se puede determinar que gran parte de las empresas familiares encuestadas se manejan siguiendo el día a día y con poca planificación para el largo plazo. Como se menciona en la introducción del presente trabajo, se busca otorgar a las empresas familiares herramientas de utilidad para que puedan tener un panorama sobre las distintas metodologías que existen hoy en día, y utilizarlas a su favor para poder favorecer su rendimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Se pudo observar que gran parte de las empresas familiares desconoce las herramientas que se encuentran a su alcance para poder desarrollarse, razón por la cual muchas veces no pueden medir en dónde se encuentran y por consiguiente, no pueden realizar planes de acción acordes a su situación. Se tomaron las principales herramientas necesarias para el buen desarrollo de una empresa y se pusieron a disposición con el objetivo de demostrar su gran utilidad a la hora de desempeñarse en el mercado. Como se menciona en la introducción del presente trabajo, se presentan las principales herramientas, esto no quiere decir que no existan otras o que, al utilizarlas, las empresas familiares vayan a tener éxito asegurado. Se debe comprender que, más allá del uso de herramientas el éxito posee una cuota de suerte y de toma de decisiones adecuadas para el momento adecuado.

Por otro lado, la presente investigación les permitirá conocer los distintos productos y servicios que ofrecen los Bancos, más allá de lo que se utiliza normalmente; para así poder solicitar herramientas que sean acordes a sus necesidades y que, a la larga, no se conviertan en un problema para la empresa. El crédito, bien utilizado, aporta enormemente al crecimiento de una organización, permitiéndole lograr determinados desarrollos que, de otra manera, difícilmente podrían haberlo logrado. Hoy en día, si se sabe aprovechar correctamente, se puede opacar el efecto que posee la inflación, contribuyendo al crecimiento sostenido de las empresas familiares.

Comprender que las empresas familiares poseen a su alcance las herramientas para poder desarrollarse sanamente, es el primer paso para poder avanzar a su profesionalización y crecimiento sostenido en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

BEBCZUK, RICARDO N., 2010; Acceso al Financiamiento de las PYMES en Argentina: Estado de Situación y Propuestas de Política. Texto recuperado de www.depeco.econo.unlp.edu.ar/cedlas

BOSCH SANS, VINCENT, “La empresa familiar: su problemática y sucesión” Conferencia dictada por el Director de la Asociación Catalana de la empresa familiar.

CLERI, CARLOS; “Qué es una PYME?”

DAVIS y TAGIURI, 1982; “EMPRESA FAMILIAR” – Modelo de los 3 círculos

DODERO, SANTIAGO; “Ciclo de vida Empresa-Familia”. Trabajo publicado en jvalda.woeldpress.com

FAINSTEIN, HECTOR; “Sucesión en la empresa familiar”, recuperado de www.hfainstein.com.ar

GALLO, MIGUEL ÁNGEL, (1998), “La sucesión en la empresas familiares”. Colección de Estudios e Informes N°12.

GÁRATE PEREZ Y LARA TENORIO (2010); “Implementación del Gobierno Corporativo en las PYMES”; Recuperado de www.auditool.org

GÓMEZ ZULUAGA, MARÍA EUGENIA; “Factores claves durante las etapas de supervivencia y crecimiento en los emprendimientos universitarios de la ciudad de Medellín y su área metropolitana originados en el período 2003 – 2007”, quien cita a:

GIBBS, A. (1988). “Stimulating new business development what else besides ED”, Management Development Program, ILO, Geneva, November.

VARELA V. Rodrigo. (2001). Innovación Empresarial Arte y ciencia de la creación de empresas, Segunda Edición, Pearson Educación de Colombia, Bogotá, D.C.

LEMES BATISTA A. y MACHADO HERNÁNDEZ T. (2007), “Las PYMES y su espacio en la economía Latinoamericana”; Recuperado de www.eumed.net

MALOWANY, JACOBO MARCOS; (2010); “[La fijación de precios en productos innovadores tiene que ser pensada en forma paralela con el ciclo de vida](http://www.marketingempresasciudades.blogspot.com)”; Recuperado de www.marketingempresasciudades.blogspot.com

MARCHESINI, GUALTIERO MARTIN (2011); “El arbitraje en las empresas familiares”.

MONTANARO, SERGIO; “Administración Financiera 2”.

MONTES, MOLINA SÁNCHEZ Y RAMÍREZ SOBRINO; “El concepto de empresa familiar”. Recuperado de www.aeca.es

PONCE, CLAUDIO; “Hacia la profesionalización de las Pymes, un proceso obligado para el desarrollo del país”; Recuperado de www.diferenciatuempresa.com

RUBINSZTEIN, JORGE Y RUBINSZTEIN, JAVIER G. (2011). La sucesión en la empresa familiar. Recuperado de www.globedia.com.ar

SALAZAR GUILLERMO, 2004; “Como gestionar empresas familiares”; Recuperado de www.emagister.com

SALAZAR GUILLERMO, 2008; “Los protagonistas del modelo de los tres círculos”; Recuperado de laempresafamiliar.blogspot.com.ar. Originalmente publicado en el libro “Manual de la Empresa Familiar”, publicado por el Foro de la Empresa Familiar de las Cámaras Vascas (Eusko Ganberen Familia Enpresaren Erakundea), País Vasco, España, 2008.

VALDA, JUAN CARLOS, 2011; “La sucesión en la empresa familiar”; recuperado de jvalda.worldpress.com

PÁGINAS WEB CONSULTADAS a modo general:

1. www.chcapital.cl
2. www.enterprisesurveys.org
3. www.iaef.com.ar
4. www.indexmundi.com
5. www.investopedia.com
6. www.mendozacuyo.com.ar
7. www.portalpymes.mendoza.gov.ar

ANEXOS

1. ANEXO 1: Encuesta

ENCUESTA A EMPRESAS FAMILIARES EN MENDOZA

A. OBJETIVO:

- Descubrir las principales razones de éxito o fracaso de empresas familiares en Mendoza
- Conocer las principales preocupaciones de empresas familiares locales para aportar soluciones adaptables a los distintos casos de las empresas familiares.
- Obtener información propia de la provincia de Mendoza.

B. INTRODUCCIÓN:

Estimados,

Mi nombre es Soffa Venturin, me encuentro realizando mi Tesis de grado para obtener el título de Licenciada en Administración. El tema de la misma es "Factores claves para la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares en Mendoza". La encuesta que se presenta a continuación tiene como principal objetivo obtener información propia de la provincia de Mendoza sobre los factores tanto de éxito como fracaso de las empresas familiares de la región. A partir de esta investigación, se publicará un informe final el cuál contendrá los resultados parciales de las respuestas recopiladas y procesadas por este medio.

Su participación es voluntaria, y confidencial, por lo que no tendrá que proporcionar información personal. Los resultados se utilizarán estrictamente para fines investigativos. Le agradecería que reenviase este email o enlace a aquellos miembros de familias empresarias que Usted crea que puedan colaborar en este estudio.

Si tuviese alguna consulta sobre el instrumento o los fines de la investigación, puede contactarme a la siguiente dirección: sofiaventurin@hotmail.com . En el caso de desear los resultados de la investigación, por favor póngase en contacto al email expuesto precedentemente y le haré llegar un informe. Por favor no deje preguntas sin contestar. Las preguntas marcadas con asteriscos deben responderse para poder pasar a la siguiente página del cuestionario.

Desde ya les agradezco su participación.

Cordiales saludos,

Sofía Venturin.

C. METODOLOGÍA

- Preguntas cerradas para lograr una rápida respuesta por parte de los encuestados.
 - o Preguntas de opción múltiple
 - o Preguntas con calificación

D. UNIVERSO DE LA ENCUESTA

Familiares y no familiares que trabajen en empresas familiares de la provincia de Mendoza.

E. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se estipula conveniente que la muestra sea entre 80 y 100 encuestas debido a la pobre información que se encuentra en la actualidad relacionada con la provincia en cuestión.

F. CUESTIONARIO

Información de la persona que responde la encuesta:

1. Pertenece a una empresa familiar
 - a. Si
 - b. No
2. En la actualidad, ¿Qué generación se encuentra dirigiendo la empresa familiar?
 - a. Fundador
 - b. 1era
 - c. 2da
 - d. 3era
 - e. 4ta o más

3. Pertenece a la familia empresaria
 - a. Si
 - b. No
4. En el caso de ser afirmativa su respuesta anterior, ¿a qué generación pertenece?
 - a. Fundador
 - b. 1era
 - c. 2da
 - d. 3era
 - e. 4ta o más
5. N° de empleados:
 - a. Menor a 5
 - b. De 6 a 15
 - c. De 16 a 50
 - d. De 51 a 150
 - e. Más de 150
6. Rubro de la empresa:

En relación a las Generaciones

7. Factibilidad de continuidad de la EF a la próxima generación
 - a. Muy factible
 - b. Factible
 - c. Poco factible
 - d. No hay posibilidades

- e. N/S
8. Causas de baja factibilidad:
- a. Falta de un proyecto común
 - b. Carencia de liderazgo claro
 - c. Falta de planificación sucesoria
 - d. Falta de planificación organizativa
 - e. Baja profesionalización
 - f. Conflictos entre posibles sucesores
 - g. Falta de comunicación
 - h. Desinterés en el tipo de actividad
 - i. Otra
9. Cualidades que considera que debe poseer el futuro sucesor de la organización: ordenar por orden de importancia:
- a. Título universitario
 - b. Experiencia profesional fuera de la empresa familiar
 - c. Debe ser miembro de la familia empresaria
 - d. Otras:

Comunicación en la EF

10. Características de la comunicación en la empresa (marque una o más respuesta que considere correcta/s)
- a. Directa
 - b. Honesta
 - c. Clara

- d. Respetuosa
- e. Se suele obtener el resultado esperado
- f. No existe alteración en el funcionamiento de la EF cuando hay discusiones
- g. Se emiten juicios durante la conversación
- h. Hay interrupciones
- i. No se expresan prejuicios
- j. No se expresan posiciones
- k. Se expresan sentimientos
- l. Se fomenta la participación de otros
- m. Comunica a toda la empresa los éxitos y objetivos alcanzados
- n. La explicación que se utiliza está basada en la argumentación

11. Características de la comunicación en la familia

- a. Honesta
- b. Respetuosa
- c. No es agresiva
- d. Clara
- e. Se resuelven conflictos
- f. Se respetan las diferentes opiniones
- g. La explicación se basa en la argumentación
- h. Se escucha antes de hablar
- i. No se emiten juicios
- j. No hay interrupción de los demás familiares
- k. Se resuelven diferencias
- l. Se muestran sentimientos

Ejecutivos externos a la compañía

12. ¿Actualmente trabajan Ejecutivos Superiores externos a la familia empresaria?

- a. Si
- b. No

13. En el caso de ser negativa su respuesta, ¿Qué razones aduciría?

- a. Falta de confianza en ejecutivos no familiares
- b. En la actualidad, la empresa funciona correctamente sin ejecutivos externos.
- c. No se ha considerado incluir miembros no familiares
- d. Otra:

Sucesión de la EF

14. En relación a la Planificación de la sucesión:

- a. Poseemos un plan sucesorio acordado por la familia
- b. Tenemos intenciones de realizar un plan en un futuro cercano
- c. No hemos considerado la planificación de la sucesión
- d. N/S

Gobierno corporativo de la EF

15. Poseen un Gobierno Corporativo (GC) formalizado (conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Gerencia General)

- a. Si
- b. No
- c. N/S

Protocolo familiar

16. Poseen un Protocolo familiar (Acuerdo jurídico entre miembros de la familia que guía su funcionamiento dentro de la organización)

- a. Si
- b. No

c. No, pero tenemos pensado realizarlo

d. N/S

17. En el caso de ser afirmativo, considera que dicho Protocolo funciona:

a. Si

b. No

c. N/S

Reuniones en la EF

18. Realizan reuniones en su empresa familiar:

a. Si

b. No

c. N/S

19. En el caso de haber respondido en forma afirmativa la pregunta anterior, con qué frecuencia:

a. Más de una vez al mes

b. Una vez al mes

c. En forma bimestral

d. No poseemos una frecuencia fija, realizamos reuniones a medida que las necesitamos

20. ¿Considera que las reuniones funcionan?

a. Si

b. No

c. N/S

Con respecto a las capacitaciones

21. Se realizan capacitaciones del personal familiar

- a. Si
- b. No
- c. N/S

22. Se realizan capacitaciones del personal no familiar

- a. Si
- b. No
- c. N/S

Con respecto al financiamiento externo a la EF

23. ¿Utiliza financiamiento externo?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

24. ¿Considera que las entidades financieras de Mendoza diferencian a las empresas familiares de las no familiares al momento de realizar una transacción financiera?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

Tecnología

25. Su empresa realiza inversiones en tecnología

- a. Si
- b. No
- c. N/S

Organización

26. ¿Poseen un organigrama formalizado?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

27. Poseen declaración de visión de la EF

- a. Si
- b. No
- c. N/S

28. Poseen un plan estratégico formal

- a. Si
- b. No
- c. N/S

29. ¿Se encuentran definidas las funciones de los familiares que trabajan en la organización?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

30. ¿Considera que la asignación de funciones está de acuerdo a las competencias de los familiares?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

31. En relación al microentorno de la organización, ordene siendo 1 el mayor y 6 el menor actor que afecta el funcionamiento de la empresa:

- a. Consumidores
- b. Requerimiento de Accionistas
- c. Proveedores
- d. Empleados
- e. Competidores
- f. Sociedad

Sueldos

32. Tanto los sueldos de los familiares, como de los no familiares, se encuentran de acuerdo a los parámetros del mercado:
- a. Si
 - b. No
 - c. N/S
33. Considero que los sueldos se encuentran de acuerdo a las funciones y responsabilidades de los miembros.
- a. Si
 - b. No
 - c. N/S

FUENTES:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/sosa_s_ma/apendiceA.pdf

<http://www.unilco.com/volcado/resumenes/CVE%20Resultado%20de%20la%20encuesta-226959461.pdf>

http://www.famstrat.com/PDFs/Empresas_Familiares_Encuesta_Gobierno_Corporativo.pdf

<http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/?p=236>

2. ANEXO 2: Índice de tablas, gráficos, figuras y cuadros.

Cuadro 1: Análisis de Oportunidades y Amenazas	30
Cuadro 2: Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	31
Cuadro 3: Ventajas y Desventajas de las PyMEs.....	32
Cuadro 4: Rubro de la Empresa	37
Cuadro 5: Asignación de remuneraciones en la EF	61
Figura 1: El círculo familiar	12
Figura 2: Ciclo de vida de un producto.....	18
Figura 3: Ciclo de vida Familia-Empresa	19
Figura 4: Edades de los Protagonistas del proceso de Sucesión	63
Gráfico 1: Generación que dirige la EF	34
Gráfico 2: Generación a la cual pertenece el encuestado	35
Gráfico 3: N° de empleados en la empresa	36
Gráfico 4: Continuidad de la empresa.....	38
Gráfico 5: Dificultades de la EF.....	39
Gráfico 6: Cualidades del sucesor	44
Gráfico 7: Ejecutivos externos en la EF.....	47
Gráfico 8: Razones de no contratación de ejecutivos externos	48
Gráfico 9: Reuniones en la EF	50
Gráfico 10: Frecuencia de las Reuniones	51
Gráfico 11: Capacitaciones en la EF.....	52
Gráfico 12: Inversiones en Tecnología	53
Gráfico 13: Herramientas utilizadas en la EF	54
Gráfico 14: Definición de funciones en la Empresas Familiares	58
Gráfico 15: Remuneración	59
Gráfico 16: Planificación de la sucesión	62
Gráfico 17: Gobierno Corporativo en la EF.....	65
Gráfico 18: Funcionamiento del GC	66
Gráfico 19: Protocolo Familiar en la EF	68
Gráfico 20: Funcionamiento del Protocolo en la EF.....	68
Gráfico 21: Financiamiento externo en la EF	78
Gráfico 22: Entidades Financieras y EF.....	78
Tabla 1: Empresas en Argentina	10
Tabla 2: Clasificación PyMEs en Argentina	35
Tabla 3: Comunicación en la EF.....	44
Tabla 4: Importancia de los actores del microentorno en la empresa.	57

DECLARACIÓN JURADA - RES. 212/99-CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros.

Mendoza, 02 de Noviembre de 2012

Venturin, Ana Sofía
Apellido y nombre

25054
N de registro

Vee fcl
Firma