



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

# **“LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR, ¿ES POSIBLE? ANALISIS DE ALGUNAS EMPRESAS MENDOCINAS”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**POR**

**ALEJANDRO GIL**

**CRISTIAN FALCONE**

**LEONARDO RUNCO**

**MARCO BIELLI**

[marcobielli3@gmail.com](mailto:marcobielli3@gmail.com)

**DIRECTOR**

**PROF. OSCAR DONATO TORRECILLA**

**MENDOZA - 2015**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FAMILIA.....	3
1.    Concepto.....	4
2.    Visión de la familia.....	6
3.    Evolución, función y disfunción de la familia.....	6
CAPÍTULO II. LA EMPRESA.....	11
1.    La empresa como sistema.....	13
2.    La empresa como organización.....	13
3.    Clasificación.....	14
4.    Elementos.....	15
CAPÍTULO III. EMPRESA FAMILIAR.....	19
1.    Elementos.....	19
2.    Concepción.....	19
3.    Etapas.....	20
4.    Ventajas y desventajas.....	22
5.    Relaciones entre la familia.....	25
CAPÍTULO IV. EMPRESA FAMILIAR Y SUS CRISIS.....	29
1.    Tipo de crisis.....	29
2.    Estrategias a seguir.....	31
CAPÍTULO V. SUCESIÓN EN PUERTA.....	33
1.    ¿Cómo y cuándo comenzar?.....	34
2.    Características del socio fundador.....	36
3.    Temas en una transición.....	37
4.    Elección más allá de un procedimiento.....	37
5.    Sucesiones no familiares.....	38
CAPÍTULO VI. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	39
1.    Clima organizacional.....	39
2.    ¿Cuántas generaciones sobrevive una EF?.....	40
3.    Las generaciones y sus sucesivos.....	41

3.1.	De la primera generación a la segunda generación.....	41
3.2.	De la segunda generación a la tercera generación.....	41
3.3.	De la tercera en adelante.....	42
CAPÍTULO VII. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....		43
1.	Planificación de la EF.....	44
1.1	La EF desde adentro.....	44
1.2	Órgano de gobierno.....	46
2.	Política de Inversión.....	48
2.1.	Manejo de liquidez.....	48
CAPÍTULO VIII. LO QUE REVELA EL TRABAJO DE CAMPO: LA VOZ DE LOS EMPRESARIOS.....		49
1.	Actividad de la empresa.....	49
2.	Gestión de la empresa.....	50
3.	Propiedad intelectual.....	51
4.	Incorporación de la familia en la empresa.....	52
5.	Consejo de administración.....	52
6.	Patrimonio familiar/empresarial.....	53
7.	Sucesión.....	54
8.	Protocolo familiar.....	55
CAPÍTULO IX. CONSTITUCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DISOLUCIÓN DE LA EF..		56
1.	Protocolo.....	56
2.	Contrato tácito.....	58
3.	Elaboración, estructura y contenidos usuales.....	58
3.1.	Aspectos relevantes.....	59
3.2.	Relación entre familia y empresa.....	59
3.3.	Valor legal del contrato constitutivo.....	60
3.4.	Constitución, regularización y adecuación del tipo social.....	61
3.5.	Cláusulas del estatuto o contrato de la sociedad.....	61
3.6.	Reglamento.....	63
3.7.	Conclusión de los contratos constitutivos familiares.....	64
4.	Incorporación de los herederos del socio fallecido.....	65
5.	Cláusulas contractuales previstas.....	67
6.	Incorporación de los socios forzosos y cónyuge supérstite.....	69
CONCLUSIÓN.....		70
BIBLIOGRAFÍA.....		72

ANEXO.....	74
1. ENCUESTA N°1.....	74
2. ENCUESTA N°2.....	79
3. ENCUESTA N°3.....	84
4. ENCUESTA N°4.....	87

## INTRODUCCIÓN

Por qué decidimos realizar este trabajo relacionado a Empresas Familiares. Ello se debe a que cada vez que surge una empresa de este tipo, que de ahora en adelante llamaremos EF, está vinculada a una familia, que es única, aunque hay experiencias y situaciones que son comunes.

Por este motivo es que nos abocamos al trabajo de las EF, para contar experiencias que pueden ser útiles a personas que son parte de una o que se quieren involucrar en una.

¿Qué tienen de distinto las familias empresarias de las EF? A simple parecer son lo mismo, en muchos libros también se las trata como igual, pero no son la misma cosa, ya que hay algo muy importante que las distingue y que son las emociones y la pasión.

Como objetivo general de este trabajo nos proponemos identificar y analizar los factores que inciden en la continuidad de la empresa familiar

Como objetivos específicos pretendemos:

- ✓ analizar elementos de la empresa familiar como organización,
- ✓ establecer ventajas y desventajas de empresas familiares,
- ✓ identificar y describir distintos tipos de crisis por las que puede atravesar la EF,
- ✓ analizar el proceso de transición intergeneracional de las EF e
- ✓ indagar acerca de la importancia de la profesionalización de la EF respecto a su continuidad

Partimos de la hipótesis de que las EF son de difícil manejo dado que están conformadas por sus fundadores, si todavía siguen con vida, y sus herederos, los cuales no siempre logran acuerdos. Esto se manifiesta en la organización de la empresa, en su desarrollo y en sus posibilidades de continuidad.

Realizaremos entrevistas para ver de qué forma son designados los cargos, como hacen para incorporar nuevas ideas desde la gestión, hasta los nuevos formatos tecnológicos que el mercado demanda.

Analizaremos las fortalezas y debilidades que las EF tienen, como también las debilidades propias de todas las EF que resultan de la difícil coexistencia de un “sistema emocional”, como es el familiar, con un “sistema racional”, como es el empresario

Y por último, vamos a ver de qué forma se realizan las incorporaciones de los herederos a las mismas y los roces que existen entre las personas que la integran, por las cuales muchas veces se ha llegado a pensar en el cierre de la empresa.

Todas estas características van a ser analizadas en nuestro trabajo, y se plantearán alternativas de solución.

# CAPÍTULO I

## FAMILIA

Como mencionamos en nuestra introducción, vamos a ir de lo más general a lo más particular en relación a las familias, para poder de esa forma introducirnos y entender de qué forma se van relacionando y mezclando con las empresas, hasta formar lo que llamamos EF.

Siempre se ha escuchado decir, “Cada familia es un mundo”, y con el tiempo se ha comprobado que realmente es así, dado que tienen sus propias leyes y reglamentos, los cuales a su vez están insertos en un mundo más grande y encuadrado en una jurisdicción, a la cual todos debemos respetar, como es un país o puede ser el mundo.

En los comienzos de la humanidad, la familia no era lo que hoy conocemos como tal, dado que antes eran nómades: sus integrantes iban de un lado para el otro saciando sus necesidades y buscando alimentos y amoldándose a los diferentes climas, hasta que un día comenzaron a cambiar esas características y se hicieron sedentarios, es decir, ya se instalaron en un lugar fijo y de ahí trataban de satisfacer todas sus necesidades. Esto fue posible gracias al desarrollo de la agricultura.

Con la llegada de los asentamientos, se formaron comunidades en las cuales comenzaron a tener importancia las relaciones y los vínculos. Esto fue lo que fue armando una organización en la sociedad.

El incremento de estos grupos, llevó a la expansión territorial, la invención de nuevas actividades y formas de organización.

Todo esto llevó a lo que hoy tenemos como sociedad, formando las familias, las poblaciones y las ciudades.

La era industrial generó que se perdiera el valor de la familia como unidad económica, dado que se realizaron incorporaciones ajenas a las mismas, por la necesidad

de miles de personas para realizar las tareas. Hoy muchas de las empresas que empezaron como EF, se han convertido en empresas nacionales y hasta internacionales de gran envergadura.

Con el crecimiento de la población también aparecieron las que hoy conocemos como PyMes, las cuales en su gran mayoría son EF.

## 1. CONCEPTO

La posibilidad de ofrecerle al lector una definición de familia parecía una cosa sencilla pero no lo es. No resulta fácil ponerse de acuerdo con cuales deben ser los requisitos indispensables que se deben reconocer en estas organizaciones que ofrezcan parámetros útiles a la gran mayoría.

En 1982, Rosalia Bikel propuso la siguiente definición:

*“La familia es un sistema organizado cuyos miembros, unidos por relaciones de alianza y consanguinidad sustentan un modo peculiar y compartido de leer y ordenar la realidad, para lo cual utilizan información de adentro y de afuera del sistema y la experiencia actual – histórica de cada uno de sus miembros” (BIKEL, 1982)*

Otras definiciones de familia son:

*“Un grupo social doméstico que manifiesta una relación cotidiana y significativa, supuestamente de amor y protección” (RAZAVOLA, 1997)*

*“Unidad social que posibilita crecer a sus miembros y desarrollar sus capacidades, su potencial y habilidades necesarias para lograr su autonomía como también un lugar de sufrimiento, arbitrariedad, injusticia, opresión, pena, amenaza, violencia y abusos sexuales” (PERRONE, 1997)*

*“Un grupo natural que en el curso del tiempo ha elaborado pautas de integración. Estas constituyen la estructura de la familia, que a su vez rige el funcionamiento de los miembros de la familia, define sus gamas de conducta y facilita su interacción recíproca” (SLUZKI, 2009)*



Desde otras perspectivas, hay distintas formas de definir familia. Desde un concepto de la Real Academia Española “Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas. Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje. Hijos o descendencia. Conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común. Conjunto de objetos que presentan características comunes. Número de criados de alguien, aunque no vivan dentro de su casa” (Real Academia Española, 2015)

Otra forma de definirla es mediante vínculos:

- Vínculos de afinidad: derivados del establecimiento de una unión reconocida socialmente como, por ejemplo, el matrimonio (algunas sociedades solo permiten la unión entre dos personas mientras que en otras es posible la poligamia).
- Vínculos de consanguinidad: la afiliación entre padres e hijos, o entre hermanos que descienden de un mismo padre y/o madre. (Wikipedia, 2015)

También puede ser por grado de parentesco entre sus miembros:

- Familia Nuclear: padres e hijos si los hay. Es el más íntimo y puede presentarse como una “familia monoparental” cuando el hijo (o hijos) vive solo con uno de los padres.
- Familia extensa: además de la familia nuclear, incluye a los abuelos, tíos, primos y otros parientes, sean consanguíneos o afines.
- Otros tipos de familias: aquellas conformadas únicamente por hermanos, amigos (donde el sentido de la palabra familia, no implica un parentesco de consanguinidad, sino sobre toda la existencia de sentimientos como la convivencia, la solidaridad y otros), etc., quienes viven juntos en el mismo espacio por un tiempo considerable. (PRESS, 2013)

## **2. VISIÓN DE FAMILIA**

Las familias se encuentran conformadas por miembros y tienen características como la capacidad para resolver problemas, un clima emocional, la capacidad de cambiar y la formación de fronteras generacionales que nos llevan a pensar que es una organización muy compleja. Estos miembros están constantemente interactuando entre sí y con un contexto más amplio (el afuera).

No queda ninguna duda como lo expresa en su libro “La red social, la frontera de la práctica sistemática” Carlos Sluzki, que estos factores son influidos a su vez y de manera simultánea por los contextos sociales, económicos culturales y comunitarios de cada uno de las familias. (SLUZKI, 2009)

Estas relaciones que los ligan es lo que llamamos emociones, las que perduran en el tiempo, la distancia y los conflictos, y son las que más adelante analizaremos para marcar esa diferencia entre familia empresaria y EF.

La perduración en el tiempo es lo que va a determinar si estuvo bien o mal ese cambio de roles; además la familia puede ir mutando a lo largo del tiempo por diferentes factores, como son las etapas por las que va atravesando.

Como dijo Press, en su libro Empresas de Familias “*Pensar en una familia sin problemas es como pensar en una lluvia sin nubes: van de la mano*”.

El dilema es que siempre van a existir palos en la rueda, el tema es tener las herramientas y la capacidad para esquivar esos obstáculos que son debilidades y convertirlos en fortalezas. (ANDOLFI, 1984)

## **3. EVOLUCIÓN, FUNCIÓN Y DISFUNCIÓN DE LA FAMILIA**

(PRESS, 2013)

En toda pareja, que es el comienzo de la familia, hay temas respecto a los cuales se deben generar acuerdos como son los hábitos de cada uno, para que luego no existan reproches; algunas pueden ser:

- Realizar tareas que tengan horario de finalización similares, para poder compartir almuerzo, cena, horario de ir a la cama,
- Rutina para andar desnudo, vestido y tener relaciones,
- Compartir el baño, la cocina y los espacios menos usuales de la casa,
- Compartir el domingo con actividades personales de cada uno, pero que a la vez sean de relevancia para los dos.

Estas son algunas de las actividades que, de a poco, van llevando a la pareja a que en forma indirecta se vayan conectando las cosas personales y se conviertan en ámbito de los dos.

Algo difícil, es separarse de la familia de origen de cada uno, lo que es motivo de algunas discusiones, por las costumbres como son la comida y los usos familiares las que deben ser remplazadas por este nuevo núcleo familiar.

A su vez, a esto hay que sumarle los nuevos elementos extrafamiliares, trabajo, trámites y ocio, los cuales de algún modo deben reestructurarse.

En suma, se deben adoptar decisiones en lo que concierne al modo en que se permitirá que las demandas del mundo exterior interfieran en la de vida de la nueva familia.

Por otro lado tenemos las funcionalidades de la familia, las que son abordadas desde muchos ámbitos. Se trató de analizarla como “familia ideal”, pero no existieron parámetros para definirla; o como “familia perfecta” y sucedió lo mismo, ya que lo es perfecto para algunos no lo es para otros.

Por eso es que se arribó a la conclusión que lo más lógico era determinar la “familia funcional”<sup>1</sup>. A esto se llega cuando sus componentes se sienten a gusto en casa y entre los suyos. (SLUZKI, 2009)

---

<sup>1</sup> Se refiere a la capacidad que tienen para satisfacer, aunque sea en lo más mínimo, las necesidades materiales de alimentación, techo, salud, educación y diversión de sus miembros.

El núcleo familiar ofrece una sensación de permanencia y aceptación que personalmente permite desarrollar identidad, vínculos emocionales, los que dan fortalezas para afrontar amenazas y a su vez dan independencia y libertad para realizar tareas en forma individual.

En forma conjunta se desarrolla la comunicación lo que es de vital importancia, para el manejo de las emociones, ya que no siempre se va a estar de acuerdo, para lo cual hay que encontrar un equilibrio.

Las bromas y el humor juegan un rol muy importante debido a que son pequeños disparadores o distractores, que descomprimen situaciones poco agradables y hacen de esos momentos malos, un poco más amenos.

Cualquier familia posee problemas, los que deben ser superados, y es ahí donde surge que no todas las familias son iguales, dado que cada una tiene herramientas diferentes ante situaciones similares.

Cuando se superan crisis y conflictos la familia se hace más fuerte, dando como resultado que los hijos, fruto de la familia, sean más permeables a los cambios y no sean extremadamente rígidos.

En las familias funcionales las pautas de convivencia tienen que ver con lo que se puede hacer y con lo que no, para no alterar el vínculo jerárquico que existe de padre e hijo. Estas pautas pueden ser demostradas por medio de la palabra o por actos con el cuerpo.

Las mismas, no son determinadas en forma democrática, es decir, no las pueden imponer los hijos, lo que sí se puede, es bajo un grado de respeto, fundamentar una respuesta contraria, para que los padres analicen y vean si existe un grado de aprobación. No es un sistema autoritario el de los padres, pero sí debe ser respetados por sus hijos.

La principal característica que distingue a este tipo de familia de las otras, es que están abiertas al cambio, dado que el mundo que las rodea va cambiando, y ellas también.

Todas las familias están expuestas a momentos de tensiones, como el nacimiento de un hijo y a momentos difíciles, como puede ser una crisis económica, crisis de pareja, mudanzas, etc. En los casos de las EF, se les agrega los conflictos propios del negocio.

Hay familias que sostienen mejor estas situaciones y hay otras que se sienten desbordadas por esto. Por eso es que también existen “familias disfuncionales”<sup>2</sup>. (SLUZKI, 2009)

En estas familias predomina la angustia, la privación emocional, el sentimiento de la culpa más que el respeto. Las pautas de convivencia son rígidas, aplicadas de forma indiscriminada y las mismas no están abiertas a los cambios.

Ven las modificaciones como fantasmas, o como que están siendo invadidos por cosas que le van a provocar catástrofes. Estas barreras rígidas son las que producen que las familias no crezcan ni avancen.

Es este tipo de familias, se premia o se castiga por medio del dinero. Entonces puede que necesiten ayuda del exterior, y es ahí, que recurren a profesionales en forma individual o en forma conjunta.

Una vez que recurren pueden suceder tres cosas:

- Aceptar que la familia sufre
- Estar convencido de que la mejora existe
- Ser positivo y realizar tareas para que la familia cambie

Una vez que se analizan estos aspectos, pueden darse cuenta que es posible cambiar la rigidez por flexibilidad, y que ello puede redundar en beneficio de relaciones más armónicas.

Muchos de los conflictos que surgen en las EF, son dados por las diferencias de las expectativas que tiene cada miembro, lo que se puede dar por la edad que tienen o por el rol que cumple la empresa en su vida.

---

<sup>2</sup> Son aquellas en las que la familia posee más insatisfacciones que satisfacciones, donde los integrantes se sienten con cierto grado de descontento y tratan de evitar el contacto.

Es ahí que notamos que es importante saber qué quiere cada integrante de la empresa y qué quiere cada uno de los integrantes respecto del otro.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

Desde la prehistoria hasta la actualidad, se han creado organizaciones para llevar adelante diversas tareas, con estrategias definidas.

Para definir esas estrategias hay que tener en claro qué se quiere lograr, cómo se va a lograr y con quién se cuenta para lograrlo, sin perder de vista los recursos que se tiene para realizar todo el plan estratégico.

Como definimos en el capítulo anterior, las organizaciones sociales en sus comienzos eran agrupaciones de personas que seguían a las manadas de animales para alimentarse y conseguir agua en los lagos o ríos.

Con el tiempo eso fue cambiando y se le fue dando un orden a la satisfacción de las necesidades y se comenzó a organizar el trabajo .Una de las formas fue por medio de la esclavitud.

Luego con la revolución industrial apareció el dinero como medio de pago para los intercambios comerciales y el salario como parte del contrato de trabajo. El oficio es reemplazado por la manufactura, la pequeña burguesía industrial fue creciendo hasta la aparición de una industria de mayores dimensiones, y el surgimiento de las empresas como materialización de la forma de organización para responder a las nuevas necesidades.

También se desarrolló, en la evolución de los recursos energéticos como fuente de la cadena primaria. Además, comenzaron a utilizarse recursos como el carbón, el petróleo, el gas y a eso se le sumaron la energía hídrica y eólica. En la actualidad se han desarrollado, entre otras cosas, la energía atómica y la robótica. Esta última, ha modificado la estructura de las organizaciones ya que ha desplazado en gran parte el capital humano.

Al comienzo, la fuerza física era la energía productiva, en el día de hoy prácticamente desaparecieron los trabajos que requieren este tipo de energía. Y respecto a lo laboral existen otros tipos de demandas como son las del conocimiento y las aptitudes relacionadas.

*“Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones”.* (SMITH, 1776)

Existe una relación directa entre capital y trabajo, lo que en el camino de la empresa genera intereses contrapuestos. Para algunos tener una empresa es una cuestión de status, de posicionamiento en el mercado y en la sociedad, para otros es la posibilidad de ayudar a la gente dando trabajo, es decir, cumplir con un rol social.

“Para algunos la palabra empresario abre puertas, mientras que para otros, la cierra”  
(PRESS, 2013).

En este mundo existen empresarios buenos y malos. Las EF, generalmente están integrada por aquellos que abren las puertas de sus empresas y trabajan a la par de sus empleados, para mantenerlas y hacerlas progresar.

Llamamos malos empresarios, aquellos que se enriquecen con el gobierno de turno, con licitaciones superiores a los montos normales, para después retribuir a quienes se las adjudican, aquellos que solo piensan en ellos, sin importar a qué precio se hacen más y más ricos.

También están los considerados buenos, aquellos que se preocupan por el clima organizacional, por cómo se encuentran sus empleados, tratan de capacitarlos, de ayudarlos, de comprenderlos. Analizan cada una de sus medidas tomadas, teniendo en cuenta los medios para alcanzar los fines.

Estos son los que entienden cómo funcionan las partes de la empresa en un conjunto y saben que no avanzan o crecen en forma aislada cada una de sus partes.



Buscan un funcionamiento conjunto del área de comercialización, con el de venta, con el de compras, con el de stock y el de cuentas corrientes, sin descuidar el área de recursos humanos.

## **1. LA EMPRESA COMO SISTEMA**

Las empresas son sistemas sociales, las cuales están formadas por personas que se relacionan entre sí. Con esto determinamos que no se pueden analizar en forma aislada. (PRESS, 2013)

Por eso es que analizamos las propiedades de los sistemas, las que son:

- **Equifinalidad:** las modificaciones que se producen en el sistema, son totalmente independientes de las condiciones iniciales.
- **Totalidad:** las características de los miembros que la integran, no es la sumatoria, sino que cualquier cambio puede afectar a todos, haciendo que el sistema vuelva a ser lo que era antes.
- **Autorregulación:** la información circula por el sistema hasta llegar al comienzo, para que la misma sea controlada. Utilizan mecanismo de retroalimentación.

## **2. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN**

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división de tareas y funciones, mediante una jerarquía de autoridades y responsabilidades. (WIKIPEDIA, 2013)

Con esta definición, comenzamos a encontrar un hilo conductor, para llegar a nuestro objetivo de relacionar empresa y organización. Entonces podemos decir que una empresa, es un sistema económico-social, en el cual la coordinación se produce entre

grupos de personas con el objetivo de realizar una producción útil, de acuerdo con las exigencias del bien común y con finalidad de lucro.

### **3. CLASIFICACIÓN (PRESS, 2013)**

Las empresas se pueden agrupar, en diversos grupos, pero los más relevantes para nuestro estudio son:

- **Por rubro:**
  - **Comerciales:** son intermediarias entre el productor y los comerciantes. Su principal actividad es la compra y venta de productos terminados. Su accionar está en mercados mayoristas, minoristas y consignación.
  - **Industriales:** su principal actividad es la transformación de materia prima en productos terminados.
  - **Servicio:** brindan servicios a la comunidad como pueden ser transporte, educación, finanzas, salud, turismo, etc.
- **Por forma jurídica:**
  - **Propiamente dicha:** las mismas son cuando hay más de dos personas, y tienen un tipo societario estipulado por ley (19550); donde se separan patrimonios de las personas que la integran, formando un capital aparte, relacionado a la actividad que hacen. Dentro de los tipos societarios pueden ser sociedades colectivas, sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.) o sociedades anónimas (S.A.).
  - **Unipersonal:** comanda por un único dueño.
- **Por dimensión:** se las determinan en grandes o pequeñas, aunque no hay un parámetro establecido, para definir las, las principales

características a tener en cuenta son las ventas, trabajadores, campo de acción, etc.

- Por ámbito de actuación: se las puede dividir en:
  - Mundiales
  - Multinacionales
  - Nacionales
  - Regionales
  - Locales
- Por capital: pueden ser:
  - Empresas privadas: capital en manos de accionistas particulares.
  - Empresas públicas: el capital y el control es estatal.
  - Empresas mixtas: capital y control compartido.

Una EF, puede estar dentro de cualquiera de las anteriores clasificaciones, dado que no solo tiene que ser de capital de la familia y tiene que ser de tamaño pequeño. Por eso es que analizamos las diferentes posibilidades en las que podemos interactuar con una EF y las características que las mismas tienen.

#### **4. ELEMENTOS**

Una empresa está compuesta por elementos:

- Factores pasivos:
  - Contratos financieros
  - Materias primas

- Tecnología
- Transporte
- Factores activos:
  - Bancos
  - Propietarios
  - Empleados
  - Sindicatos
- Dirección:
  - Coordinación
  - Jerarquías
  - Ventas
  - Logística

Estos son los elementos a tener en cuenta para una EF, los cuales van a depender principalmente de su tamaño y modelo adoptado. Cuando estos puntos no se encuentran bien definidos, es cuando se empiezan a superponer los roles o tareas dentro de la empresa, generando ciertas diferencias entre los miembros que la componen.

Ni hablar cuando los puestos son ocupados por familiares directos, en los que se mezclan las tareas laborales con los afectos.

Todos estos puntos descriptos anteriormente son meramente técnicos, es decir, son definiciones que existen de tiempo atrás. Hoy en día las empresas son más dinámicas, debido a los grandes cambios que sufren constantemente, ya sea por incorporación de tecnología o por causas del contexto en el que se desenvuelve la empresa.

Con esto surgen las empresas modernas, las cuales por medio de las telecomunicaciones llegan a toda la población, con sus ofertas, sus productos, sus servicios, etc.

Este mercado tan volátil, necesita una intervención por parte del Estado, con políticas anti-monopólicas, y en los servicios en los cuales hay pocos prestadores, regular el precio como sucede con el gas, agua y luz; que son los primordiales.

Por otro lado, las empresas también tienen obligación para con el Estado, que son los pagos de impuestos, cargas sociales, etc.

El tipo de empresas que estamos estudiando, las EF, son empresas particulares ya que en general, son de dimensiones de medianas para abajo, en donde el dueño (fundador, si vive), se encuentra trabajando entre el personal, y conoce a los clientes y a los proveedores. Entiende cada caso en particular y tiene un trato fluido con quienes integran su empresa. Para él, es como su familia, y tiene pasión para que la misma crezca, es por este motivo que cuesta tanto que se haga flexible a los cambios y a delegar tareas y funciones.

Al mismo tiempo, las empresas que son un sistema económico y social, son como motores centrales para la sociedad, las cuales están comandadas por la clase ejecutiva, por llamarla de alguna forma.

Esta clase ejecutiva, en las EF, están integradas por los propietarios del capital, los fundadores, los herederos o los “jefes” de familia. Estos son los encargados de encaminar a la empresa para cumplir su misión, entre otras cosas.

También tiene a cargo la creación de los grupos de trabajos para lograr valores, misiones, lenguajes e interacciones comunes a la empresa.

Estos desafíos, se encuentran relacionados con el contexto dinámico que nombrábamos anteriormente, como es la tecnología, las reglas gubernamentales, la competencia, etc.

El reto de tomar decisiones trascendentes sin tener la información necesaria, el tener que cumplir objetivos que pueden estar en conflictos entre sí, el tomar decisiones que nadie quiere tomar, estas son algunas de las tareas que realiza el sector ejecutivo.

El compromiso con la empresa ha generado, en varios casos, el conflicto con la familia por la cantidad y la calidad de tiempo dedicado. Es por eso que cuando se le

dedica tiempo a la familia porque la empresa ya se encuentra encaminada, ya es tarde porque los niños, ya no lo son, y ya tienen una familia a la que nunca vieron crecer por estar abocado a su trabajo.

Otro claro problema es para quienes tienen involucrada a la familia en la empresa, pueden presentarse también conflictos cuando las relaciones padre e hijo se dan en la empresa en base a un escritorio y las de jefe-subordinado se dan el domingo en un almuerzo familiar.

Estos tres aspectos, familia, empresa y persona son los más relevantes en base a nuestro trabajo, debido a que son los pilares de las fortalezas y debilidades de las EF, los cuales tenemos que tratar de en forma armoniosa inculcar a nuestros lectores.

Son los que hacen que cada una de las EF, en una misma situación la resuelvan de una manera diferente, dado que no todas las familias y empresas son iguales y piensan igual.

# **CAPÍTULO III**

## **EMPRESA FAMILIAR**

En este capítulo vamos a relacionar los conceptos brindados anteriormente, respecto a familia, persona y empresa.

Vamos a ver, como los ejecutivos y sus decisiones afectan a los miembros de su empresa, las que pueden ser parte de la familia o no.

### **1. ELEMENTOS**

Una EF, es un negocio gestionado por la propia familia o por terceros pero que es de índole familiar su origen. Por ende tenemos tres elementos claros, negocio, familia y capital.

Estos tres elementos en forma conjunta arman lo que conocemos como EF, una misma persona puede ser accionista, empleado y familia. Esto es lo que hace que las EF, sean complejas, ya que una misma persona puede tener tres cargos diferentes.

Igual determinamos que el más importante es la familia, ya que es lo que proporciona, ideas, energía, ganas de seguir adelante, etc.

### **2. CONCEPCIÓN**

Las EF, surgen de personas, ideas, voluntad, tenacidad, dinero y visión. Son los recursos con los que contaron sus fundadores para comenzar con dicha empresa.

Al comienzo, las EF, surgen como un negocio unipersonal, es decir, la misma persona es multifunción. Es una etapa de mucho esfuerzo y dedicación, para que la misma perdure en el tiempo.

Luego la empresa va creciendo, se mantiene en el tiempo, pasa de generación en generación, transformando los sueños de fantasía a realidad.

Al comienzo como todo emprendimiento tiene sus certezas, sus errores, sus cambios de rumbo, etc.

### **3. ETAPAS**

Como en todo el ciclo de vida, no son muy certeros los inicios, ya que lleva todo un proceso y no un día concreto. Entonces en el caso de las EF, como vamos a ver en los anexos (encuesta realizadas a EF del medio local de San Rafael y Malargüe), las respuestas al comienzo no son exactas, sino que estimativas, en algunos casos por no ser ellos los que dieron comienzo o porque nunca creyeron que se fuera a mantener en el tiempo como o han logrado.

La evolución de las mismas se da en forma paralela con el crecimiento de la familia, ya sea en expectativas, logros, objetivos personales, etc.

Lo importante es darle un orden y prioridades a las diferentes cosas, por un lado la empresa y por otro la familia. Técnicamente es fácil decirlo, lo difícil es llevarlo a la práctica. En la mayoría de las empresas entrevistadas, el problema fundamental surge en poder separar el rol de empresa por un lado y la familia por el otro.

Coincidimos con (SANTIAGO, 2003) en las etapas que se desarrollan:

- Etapa 1: es una etapa en la cual se comienza con mucha fuerza y dedicación, son horas de trabajo y de coordinación. Es buena idea llevar a los hijos de chiquitos para que se vayan familiarizando con la empresa y viendo que no solo le saca a su padre, sino que se lo puede acompañar en la misma. El fundador busca ser independiente en lo económico y en las decisiones. Busca un deseo, una proyección a la cual quiere llegar. Generalmente tiene una edad que ronda los 25 y 30 años, con una familia recién formada. Esta etapa no tiene un lapso de



duración determinada, pero no es larga, como máximo puede ser unos 12 años. Es una etapa de miedo a los fracasos y a que todo el esfuerzo se vaya por la borda.

- Etapa 2: en esta etapa, ya el socio fundador está más tranquilo, ya está viendo los resultados de los primeros años, el negocio se ha vuelto más estable, donde en el camino se han ido cambiando cosas para su mejor funcionamiento. Depende la edad, ya pueden haber hijos involucrados, ya sea trabajando o ayudando en tareas como reconocer clientes o proveedores. La estructura de la empresa comienza a crecer, y se da cuenta que necesita de ayuda para manejar lo que ha creado. Se considera que el creador ya ronda entre los 40 y 50 años. Empiezan a ver roces con las generaciones venideras por la forma de manejo, principalmente por la innovación en la tecnología. También comienzan los planes para la perduración en el tiempo, estrategias, nuevas políticas de la empresa, incorporación de personal capacitado para que lo aconseje en lo financiero como en lo legal. Personal de RRHH para que planifique a los empleados y los capacite a los mismos.
- Etapa 3: en esta etapa, la empresa ya se encuentra madura, no en su pico máximo, pero si ya es plenamente estable, donde ya ha generado ingresos importantes, los cuales no han sido volcados en esta empresa, sino que también sirven para realizar nuevos emprendimientos ayudados con la experiencia del primero. La edad del socio fundador ronda en los 60 años, ya sus hijos están dentro de la empresa manejando o formando parte de lo que en el capítulo anterior llamábamos comité ejecutivo. Es una etapa en donde ya suena la palabra sucesión, es decir, el padre ya tiene ganas de descansar y dejar todo el legado en su/s hijo/s, pero a su vez piensa en que va hacer de ahí en adelante si toda su vida ha estado abocado a la empresa que el mismo fundo. A lo lejos se asoma la tercera generación la cual es peligrosa, porque se encuentra con una empresa ya en

funcionamiento en la cual no han visto sufrir a sus padres para lograrla, porque ellos lo que hicieron fue mantener lo que la primera generación había creado. Entonces surgen varios interrogantes, como, ¿hay algún plan para el cambio de dirección (administradores de la EF)?, ¿están los hijos (herederos), realmente a la altura de la circunstancia?, ¿quieren los hijos seguir con la empresa?, estas son algunos de los interrogantes que surgen en esta etapa.

- Etapa 4: ésta es la última etapa que vamos analizar, si es que la etapa anterior no fue la final, ya que uno de los interrogantes era si la empresa continuaba. De ser así, la empresa se encuentra funcionando en correcto estado, las ganancias seguramente han sido volcadas a negocios paralelos para ramificar los ingresos. El socio fundador posee un capital interesante, alrededor de 80 años y sus hijos ya tienen más de 45, donde a su vez sus hijos ya están insertos en la empresa. Si todo ha funcionado la empresa ya posee dimensiones grandes, en donde no solo trabaja gente de la familia sino también ya se ha incorporado gente ajena.

#### **4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS<sup>3</sup>**

Vamos a analizar algunas de las ventajas y desventajas que consideramos más importantes y las que nos llamaron más la atención, según lo investigado y las conclusiones que sacamos respecto a las encuestas realizadas a las EF del medio.

Ventajas:

- Fiel unión entre los socios familiares a pesar de las diferencias que pueden tener.

---

<sup>3</sup> Resumen de encuestas realizadas.

- Las confianza por parte de los clientes que saben que van hacer atendidos por los propios dueños o familiares del mismo.
- Fuerte sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la EF, ya que es uno de las principales características, sentir a la empresa parte de la propia familia. Buen clima de trabajo.
- Continuidad de la transición de la familia.
- La familia cuenta con un respaldo financiero en la empresa y viceversa.
- Más agilidad en la toma de decisiones, dado que no existe tanta burocracia.
- Mayor responsabilidad social por permanecer en la misma.

#### Desventajas:

- Los cargos jerárquicos se hacen por afinidad y no por capacidad técnica.
- Confusión empresa/familia, como mencionamos anteriormente, se discuten aspectos de la empresa en la casa, y temas familiares en la empresa.
- Remuneraciones por necesidad de la familia y no por lo que realmente se rige el mercado, para un rol de iguales características.
- La incorporación de la tercera generación, según necesidad de trabajo y no por lo que realmente pueden aportar a la empresa. Surgirían gastos innecesarios.
- Descuido por parte de la tercera generación, dado que no han sufrido nada por conseguir lo que heredan, y lo descuidan sin importar las consecuencias.

- Portación del apellido, lo que hace que sus compañeros de trabajo, no lo miren como tal sino como el hijo del dueño o familiar del dueño. Se puede sentir en un escalón más, pero no se siente cómodo respecto a sus iguales.
- Falta de adaptación a los cambios tecnológicos por el socio fundador, lo que lleva en muchos casos a que las nuevas generaciones se enfrenten con las anteriores por querer tener tecnología o gente capacitada en su empresa.
- Liderazgo concentrado en una sola persona en forma multifunción, ya que el socio fundador, sabe todos los movimientos de la empresa y piensa que nadie puede realizar las tareas como el las hace, ni si quiera su hijo quien está a su lado desde los comienzos.
- Resistencia al principio, en las primeras etapas, para la incorporación de gente ajena a familia, lo cual luego por el crecimiento de la empresa, se hace más que necesario.
- Restricciones en la emisión de cuotas sociales, dado que en el contrato constitutivo, no se ha dejado plasmado la incorporación de nuevos integrantes.

Estas series de ventajas y desventajas, son solo enunciativas, no taxativas, lo que significa que pueden haber más, solo que estas son las que más nos resultaron de interés.

Algo que sobresale en las EF, son las emociones, lo que las distingue unas de otras. Estas emociones son las que surgen del vínculo familiar. Las cuales se ven claramente reflejadas en la toma de decisiones.

Los momentos complicados se dan cuando aparecen las envidias, celos, competencias y rencores que vienen de los vínculos afectivos y se ven volcados en las tareas de la empresa cuando les toca trabajar en el mismo sector o cuando uno depende del otro, y se considera que es menos importante.

También surgen problemas cuando se ingresa a la empresa la familia política, ya sea de la primera generación como de la segunda. Comienzan las competencias entre las nueras y yernos para ver quién es el preferido del socio fundador.

Estos son los temas que quien es la cabeza máxima de la empresa tiene que tener presente al momento de la designación de cargos.

Por otro lado, tenemos los sentimientos, el amor, de los integrantes que es el combustible para seguir adelante contra viento y mareas.

Como ya hemos visto con anterioridad, que los sentimientos no se pueden separar de lo laboral, o es casi imposible, debemos aprender a convivir con los mismos, buscar la manera de canalizar hacia el bien común de la empresa, para que se haga más fácil la convivencia.

Algo lindo de las EF, es que la familia es incondicional en sus afectos, indistintamente de los resultados de los negocios. Por eso se ve una clara diferencia en este tipo de empresas en las primeras etapas, dado que es ahí, cuando prevalece la familia, en cambio en las etapas siguientes, cuando la empresa ya no solo tiene familiares directos, sino que también se encuentran los políticos, en ese caso ya prevalecen los negocios sobre los sentimientos.

## **5. RELACIONES ENTRE LA FAMILIA**

En las EF, las cuales comenzaron como un negocio unipersonal del socio fundador, y luego se integró a la familia como soporte del mismo, no siempre sucede que los hijos comparten los mismos valores y visión que el padre, y a veces que la familia. Cada uno tiene su carácter, forma de ser y su visión hacia lo que quiere llegar. Es normal que las nuevas generaciones sean más flexibles a los cambios, mientras que las más antiguas sean más rígidas.

La diferencia entre una generación y otra, es con la velocidad que se van formando, es decir, las nuevas generaciones crecen con los cambios incorporados, en cambio las más antiguas solo confían en lo que ya está hecho.

La ventaja primordial respecto a esto que tienen las EF, es que la fortaleza que desarrollan proviene de la unidad que existe entre sus miembros y el grado de compromiso que tiene con el proyecto, lo que busca trasladarse a la próxima generación.

Una vez que se aceptan los cambios y el socio fundador ya se retira del negocio, puede suceder lo peor para la EF, que es que quien tome las riendas no esté capacitado para ese rol y lo que se solidificó en tantos años o generaciones puede desaparecer en tan solo dos años, por tomar decisiones incorrectas.

También puede pasar que los herederos no tengan el talento del socio fundador, y la visión con la que se encaraban los proyectos y la EF no perdure en el tiempo.

Otros aspectos a tener en cuenta es que existen varias formas de asociarse en las EF, que queremos decir con esto, es que la empresa se puede asociar de la siguiente manera entre otras:

- Esposos socios entre sí: es una sociedad que corre con sus riesgos, dado que no tiene grises, es decir, o funciona muy bien y se llevan de maravillas o es todo un caos y se terminan divorciando la pareja y la empresa no llega a ningún lado. Esto es el general de los casos, también existen las excepciones, que existe familia pero no funciona la empresa y viceversa, siguió la empresa y la familia se disolvió. Algunos de los valores a tener en cuenta para que este tipo de sociedad funcione sin llegar a la ruptura pueden ser que la familia está ante la sociedad, no existe competencia entre ellos sino que existe con los de afuera, determinar bien las obligaciones de cada uno dentro de la EF y cuidar sus reacciones ante problemas en el trabajo que después se pueden ver reflejadas en lo personal de la pareja entre otros.
- Familias distintas son socias: puede darse en familias que tengan alguna relación como en familias que sean amigas y que algún negocio las unió. Al comienzo arranca sin deferencias pero luego con el pasar del tiempo comienzan a formar parte los hijos de las diferentes familias, lo que lleva a que se separen y cada

familia siga por su cuenta, antes de perder la amistad que los une.

- Hermanos socios: en principio sería una de las sociedades ideales dado que existe un cariño y lealtad entre los hermanos derivado de la unión de sangre, pero no siempre es así. Hay que tener en cuenta que los problemas surgen cuando las parejas de los hermanos comienzan a tener participación en la empresa, debido a que ellos no tienen ese sentimiento de familia, sino que les importa lo monetario, el resultado de la empresa. Es ahí cuando los hermanos para no tener problemas con su nueva familia, deciden vender uno a otro la parte para que el proyecto continúe y el lazo de familia también.
- Socios entre familiares (padres e hijos): es un tipo de sociedad que mezcla un poco de amor con ambición, por ambas partes, dado que se puede dar el caso que los padres quieren ver crecer a sus hijos y lo someten a presiones los cuales no están capacitados y terminan generando un problemas más que una solución y puede pasar a la inversa y es que los hijos por querer ayudar a los padres y tener manera diferentes de encarar los proyectos, se terminen peleando porque los más grandes no se dejan ayudar.
- Socios con familia política: es la sociedad más compleja de todas, pero en algunos casos son las que sorprenden por cómo se desenvuelven. Hay que imaginar que las sociedades con grados de vinculación sanguíneas son complicadas, entonces que queda para las políticas, que pueden ser entre primos. Este tipo de sociedad se puede dar como un negocio paralelo a lo creado por generaciones anteriores, por lo tanto son los más alejados los que integran esta nueva sociedad, la cual puede estar comandada por la original o ser totalmente independiente. Hay que dejar bien en claro las funciones de cada uno, cuál es su rol dentro de la EF, y a quien van a estar subordinados para que no surjan

problemas en el futuro. En esta empresa pueden haber herederos los cuales no trabajan pero por el apellido que poseen tienen participación, por ende en este caso hay que ser cauteloso al momento de la creación y determinar que se van a determinar utilidades a fines de cada ciclo, pero a su vez quienes trabajen tendrán un sueldo por la actividad que realizan.



# **CAPÍTULO IV**

## **EMPRESA FAMILIAR Y SUS CRISIS**

### **1. TIPOS DE CRISIS**

La compleja estructura de las EF, hace que se presenten crisis a lo largo de su evolución. Dado de que se trata de empresas de este tipo, es factible que estas crisis sean emocionales, estructurales, de desarrollo, etc.

Ahora vamos analizar algunas de ellas para entender un poco más como atraviesan estos conflictos. (SCHLEMENSON, 2007)

- 1.1. Crisis estructural: se da en EF, que permanecen en crisis, es decir, en las cuales existen problemas de comunicación, competencia, rivalidad, celos, etc. También existen problemas entre los integrantes, ya sea entre padres, entre padres e hijos o entre los mismos hijos. Como repercute estas crisis en la empresa depende de cómo este organizada la misma jerárquicamente, o sea, como está determinada la dirección y toma de decisiones. Si las mismas son dinámicas o son más bien rígidas.
- 1.2. Crisis de desarrollo: se dan en el desenvolvimiento normal y habitual de la empresa, estas crisis son más previsibles. Es como un ciclo por lo que las EF tienen que pasar, como el crecimiento, desarrollo, crisis, punto máximo y de ahí comienza a bajar. Son hechos inevitables, los cuales están marcados en la empresa por un tiempo y una cualidad determinada. Sin

embargo, algunas personas exageran la respuesta a estos hechos y los convierten en un serio problema.

- 1.3. Crisis imprevisibles: son las crisis más comunes las que no necesitan de un ajeno para solucionarlas. Se dan en ejemplos claros y fácilmente identificables, como puede ser la muerte o un traspie económico, cambios en el mercado, cambios legales, cambio de contexto, etc. Luego de la asimilación, viene el tiempo de la adaptación para que todo se vuelva normal. En estas crisis el gran problema, es que siempre se trata de buscar un culpable para encontrar una explicación en lo sucedido.

A partir de estas crisis, algunas empresas buscan solución en profesionales, los cuales se dan por medio de consultas personales, consultas vía mail, etc.

Pudimos hablar de esto con algunos amigos, relacionados a la psicología, y nos dieron la razón, diciendo que muchas EF del medio recurren a ellos. La metodología que utilizan es en principio realizar terapias individuales, con cada uno de los integrantes de la familia que se encuentran en la EF, para de este modo, tener un pantallazo general de todo.

Una vez, procesada esta información, se realizan sesiones por grupos en los que se notaron dificultades, ya sean de dialogo como hasta de colaboración en el trabajo.

Algunos prefieren para hacer más amena las sesiones, realizarlas en la empresa, para que se sientan como en su casa, en su lugar de trabajo, sin sentirse tan invadidos. Una vez ya en el lugar, la EF, comienza la sesión, en la que se pueden dar dos alternativas, o empiezan contando los participantes la historia de la empresa, o se arranca con el problema directamente.

Es importante escuchar a todos los que concurrieron a la reunión, porque si fueron es porque algo para acotar o decir tienen.

Una de las herramientas que utilizan los profesionales es el análisis FODA<sup>4</sup>, que permite ver donde nos encontramos, respecto a la visión, misión y valores que tienen la EF. Este análisis es más rico si se realiza en conjunto, que si se hace en forma aislada y se unen las conclusiones.

Luego se realizan los programas de trabajo, teniendo en cuenta antecedentes, objetivos, cronogramas, mecanismos y profesionales a cargo.

Y es así, como se trabaja la terapia de familia en EF. (MARTINEZ ECHEZÁRRAGA, 2011)

## **2. ESTRATEGIAS A SEGUIR**

Uno de los aspectos más importantes de la administración del patrimonio de la familia es la definición de la misión de la empresa, si bien teóricamente nos podríamos preguntar: ¿para que esta la empresa?, ¿a qué clase de población queremos llegar?, ¿Qué mercado nos interesa penetrar?, etc. (GILLI, 2013)

El primer paso es definir si la empresa quiere cambiar sus paradigmas internos, esta paso se realiza porque los fundadores no piensan en cambiar la forma de trabajo de la empresa, es por ello que el sucesor para poder llegar a cumplir con la misión de la empresa debe tener mucho cuidado con la decisión que tome al restablecer las políticas empresariales.

Una vez definida la misión, hay que decidir sobre la rentabilidad de la empresa, si bien es este momento nos encontramos con una rentabilidad en potencia y con un nuevo líder, se debe establecer la estrategia para aumentar la misma y expandir la empresa.

No es una decisión fácil ya que dichas empresas son muy rígidas al momento de cambiar de producto, clientes, proveedores entre otros elementos externos que interfieren con la empresa, este es el momento donde el sucesor debe dar una muestra de carácter y llevar la empresa a cambio en los que la rentabilidad va a aumentar considerablemente.

---

<sup>4</sup> Sigla por Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Cuando se plantean las estrategias comerciales una muy importante es la porción de mercado que se posee y cuál es la que se quiere tener. Es ahí donde por lo general las empresas de familia poseen una menor cuota de mercado porque tienden a buscar la supervivencia, mantener el empleo, la estabilidad familiar, utilizan poco inversión en tecnología.

Todos estos aspectos antes mencionados no quieren decir que la empresa familiar no pueda utilizar una estrategia comercial agresiva y así controlar el mercado.

Vale la pena mencionar que las empresas controladas con una o varias familias subsisten en el tiempo y se logran expandir internacionalmente van cambiando las estrategias con el cambiar de los líderes y así van derrocando paradigmas para obtener las metas y objetivos planteados.

## CAPÍTULO V

### SUCESIÓN EN PUERTA

La palabra sucesión asusta a los socios fundadores de la EF, ya que rápidamente la asocian con la muerte, y no es así en este caso, lo que estamos haciendo es el paso de generación en generación, donde lo que se sucede es el mando de la dirección. (MARTINEZ ECHEZARRAGA, 2010)

La transición entre generaciones es un proceso que incluye cambios dentro de la relación familia-empresa. Cada una de estas generaciones enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta y perpetúan la empresa.

Para quienes están al frente de las organizaciones familiares, el deseo de defender y perpetuar la empresa, constituye una fuente de motivación.

Hay ciertos motivos que nos llevan a decir esto como pueden ser:

- La empresa pasa a ser más valorada de lo que es, y se la toma como un monumento, lo cual se quiere que sea transmitido a la generación futura.
- Defender los valores y sentimientos de la familia.
- El mal manejo de la EF, puede significar el quiebre de la empresa dejando si trabajo a quienes durante tantos años, le han sido fiel a la misma.
- El temor de no saber que más hay afuera de la empresa, y cómo reaccionar con el mundo exterior a la misma.
- Mantener a la empresa unida con el compromiso familiar de por medio.

Al momento de realizar la transición, nos podemos encontrar que la dirección, el capital y la propiedad van a terminar en manos de la misma persona como puede darse el caso de que queden en manos de diferentes.

En el caso que sea la misma persona, es cuando pasa a manos del/los hijo/s, es una situación compleja en relación a los sentimientos, dado que se desea y se teme, se quiere y se rechaza. Porque el padre ve al hijo como muy modernos y con falta de experiencia y los hijos ven a los padres como anticuados y rígidos a los cambios. Tanto uno como los otros le temen al cambio.

## **1. ¿CÓMO Y CUÁNDO COMENZAR?**

Es habitual que en las primeras generaciones, cueste el retiro por parte de los socios fundadores por lo nombrado anteriormente. Además, estas personas han dedicado el 50% de su vida a la empresa, la cual han creado con mucho esfuerzo y dedicación.

En algún momento, como nombramos en capítulos anteriores, se dieron los ingresos de los hijos u otros familiares directos o políticos, lo que llevo a la delegación de tareas, a que no todo se concentrara en el socio fundador.

Volviendo un poco a la pregunta inicial, no hay un momento exacto de cómo y cuándo comenzar con la transición, pero se hicieron estudios en la Argentina en 42 empresas realizadas por Pithod y Doderó y arrojó el siguiente resultado: (PITHOD, 1997)

- 10 años antes de su culminación, la transición fue exitosa en 12 de 14 empresas (85%).
- Menos de 2 años antes, la transacción fue exitosa en 2 de 8 empresas (25%).
- Entre 10 y 2 años, la transacción fue exitosa en 10 de 20 empresas (50%).

Como podemos observar no son procesos cortos y concisos, sino que se trasladan en el tiempo. La definición de los momentos y etapas, son hechos didácticos, los que no siempre suceden como se plantean.

La vejez, la enfermedad y el deterioro son algunas de las causales que llevan a que estos procesos se aceleren, de no ser por estos motivos, éstos se perpetuarían en el tiempo.

Depende de que tan preparados estén las generaciones futuras, va a ser el tiempo que lleve las siguientes transiciones. Dado que la primera, como dijimos anteriormente, es la más difícil y a su vez sirve para plantear errores y aciertos para las venideras.

La preparación consiste en formar profesionalmente a los miembros que van a formar parte de la EF, que quieran trabajar y se sientan capaces para hacerlo.

Dentro de esta preparación está la planificación, que incluye que va a ser el socio fundador una vez que haya delegado la dirección. Porque sucede y muy a menudo, que luego quedan dando vueltas en la EF, sin ninguna tarea por realizar, y al final se meten en todo y con todos, por no estar a cargo de nada.

Los trabajadores por respeto, le prestan atención pero sucede que se superponen con las órdenes impuestas por el nuevo jefe y esto suele molestar de sobre manera a los hijos.

Lo ideal pero no siempre sucede es que el socio fundador, actualmente retirado, se dedique a viajar, hacer el deporte que más le gusta, entre otras cosas; con los ingresos que fue generando en sus etapas anteriores.

Otro tema a tratar es el cómo se resolverán problemas futuros respecto a la continuidad de la EF, las acciones o cuotas sociales depende el tipo societario, los activos y pasivos que tiene la misma.

Dichos temas se ven resueltos y tratados en lo que llamamos protocolo de la EF, el cual será tratado más adelante.

En esta etapa juega un rol muy importante la familia, porque de nada sirve preparar la empresa sino se va a ordenar la familia. Este último es lo que se debe llevar la atención prioritaria, ya que los problemas de familia pueden llevar a desaparecer la EF.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL SOCIO FUNDADOR

Para el socio fundador de la EF, la empresa es una prolongación de sí. La que está diagramada a imagen y semejanza de él.

Lo que lleva que su ego se vea amenazado por cualquier persona, incluso un familiar. Ve a la EF, como si fuera un hijo, a la cual sobreprotege.

Por eso analizaremos algunas de las delegaciones de dirección: (PRESS, 2013)

- El General: es sacado de su lugar a la fuerza por la generación siguiente, pero él sabe que en algún momento va a regresar para salvar a la EF de las condiciones en que se encuentra,
- El Gobernador: comanda la EF por un lapso de tiempo, luego se retira y vive de los negocios secundarios que creó con las misma.
- El Monarca: no deja su puesto de trabajo hasta que su salud se lo permite.
- El Embajador: deja su puesto y desde afuera ayuda a llevar la dirección.

Cada forma de delegación tiene sus pro y sus contra, pero hemos determinado que las más favorable es la última, el embajador, ya que puede seguir ayudando a la nueva generación con sus consejos y a su vez tiene relación con algunos clientes y proveedores.

Cada etapa de una EF, es importante, dado que cumplen un rol importante a pesar de que no tienen un tiempo definido. En estas etapas hay cuestiones que se deben conversar con la próxima administración, como por ejemplo:

- Lo monetario: es el temor a tener que depender económicamente de la nueva generación, cuando toda la vida fue independiente.
- El más allá: es temer que hay afuera de esas cuatro paredes en la cual se ha desarrollado toda su vida o gran parte de la misma.



- El temor: a la capacidad de las próximas generaciones, sus hijos, nietos, etc. A que no sean capaces de llevar adelante la EF como él lo hace. Lo que es totalmente indistinto a la preparación académica que puedan tener.
- Los conflictos: que pueden existir entre hermanos, o familiares, que se vean reflejados en el funcionamiento de la EF, perjudicándola en su marchar.

La transición de la EF, como dijimos no es una etapa fácil, pero no imposible, por lo que se debe llevar adelante con franqueza y confianza en un clima adecuado.

### **3. TEMAS EN UNA TRANSICIÓN**

Como dijimos anteriormente, la transición se debe llevar adelante en un clima adecuado, por lo tanto, hay varios tips a tener en cuenta: (PRESS, 2013)

- Cuanto antes se haga mejor.
- Es un proceso ligado a la evolución familiar.
- Analizar el interés y respeto por parte de la nueva generación.
- No basta con ser el hijo del dueño, para tener la capacidad para llevar adelante la EF.
- Quien lleve la administración en principio, que sea compartida con el anterior administrador para que éste lo vaya guiando en algunos aspectos.
- Buen recurso es agregar un administrador ajeno a la familia, el cual tiene una mirada totalmente objetiva en la EF, sin sentimientos de por medio.

### **4. ELECCIÓN MÁS ALLÁ DE UN PROCEDIMIENTO**

Una EF, es como una familia donde sus integrantes van cambiando por naturaleza. Los hijos tienen que tener la libertad de querer entrar o no en la empresa, si quieren desarrollar todo su potencial en la misma o solo desean cumplir con ciertas tareas.

Los padres que desean que sus hijos formen parte de la EF, deben enseñarles a quererla. Los más jóvenes pueden ir incorporándose de a poco en algunas tareas, en forma ordenada y planificada, teniendo en cuenta las planificaciones que hemos nombrado en capítulos anteriores.

También se pueden tener en cuentas exigencias, como por ejemplo, para que sea parte de la EF tiene que tener un título universitario relacionado a la administración de una empresa, o no ser exigente y que solo con que tenga predisposición alcance.

## **5. SUCESORES NO FAMILIARES**

Si bien no es usual que una persona que esta fuera del grupo familiar llegue a ser un sucesor, esto se da en muchas empresas donde el fundador no tiene la seguridad de dejarle el mando un descendiente.

Cuando una empresa logra estar en la posición de poder expandirse comienza a contratar personal profesional, estas personas por su condición de estudios que poseen empiezan a realizar un esfuerzo desmedido en la organización para poder ascender.

Tienen mucho mérito los sucesores no familiares en llegar a ser líderes, sin lugar a duda tiene una gran capacidad gerencial acompañada de estudios universitarios, años de experiencia y mucha dedicación a su trabajo dentro de la organización.

En muchas empresas estos líderes por momentos son verdaderos mediadores entre los familiares ante conflictos entre ellos.

Los fundadores al dejar el mando en una persona que no es familiar le exigen más de lo normal y este se ve a rendir examen diario con sus decisiones.

Estas evaluaciones cotidianas llevan a obtener un sueldo y beneficios extraordinarios, es ahí donde los fundadores deben dejar muy claras las pautas de contratación con la familia porque se pueden producir desencuentros entre los miembros.

Existen muchas formas de beneficiar a un buen gerente, a modo de ejemplo vamos a nombrar algunas de ellas: beneficios por objetivos, bonos y acciones, entre las más importantes.

# CAPÍTULO VI

## CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

### 1. CLIMA ORGANIZACIONAL (MARTINEZ ECHEZARRAGA, 2010)

El clima organizacional junto con la cultura es un aspecto muy importante lo que puede hacer fuerte a la empresa frente a otras, ya que un buen clima organizacional, determina mejores condiciones de trabajo, mejor comunicación, más eficacia entre otras cosas y respecto a la cultura es el cimiento de la estrategia y la organización, el resultado de un gran liderazgo y de quienes van a llevar adelante en el futuro a la empresa.

Para entender un poco más vamos a definir que es cultura “conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos, como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales que conforma los patrones de actuación de los miembros de este grupo”.<sup>5</sup>

La cultura de una empresa tiene tres pilares fundamentales como lo son las creencias, los valores y los bienes.

El primer pilar son las creencias, el cual está formado por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una empresa. Este pilar se va desarrollando a medida que los miembros de la empresa van atravesando distintos conflictos y experiencias que les ayuda a fortalecerse como grupo y como empresa.

El segundo pilar son los valores, los cuales son muy distintivos de cada empresa, ya que es lo que forma cada uno de sus integrantes y le da una escala de prioridades diferentes.

Un ejemplo claro puede ser la importancia de los sentimientos, sobre la efectividad y eficiencia de la empresa. Hoy en día es primordial la parte afectiva, ganas de realizar

---

<sup>5</sup> Definición de la Real Academia Española.

emprendimientos nuevos que en empresas como estas (familiares) es muy difícil de imponer ya que son muy cerrados sus fundadores y no absorben tendencias nuevas, ya sea en lo laboral (capacitaciones), como en lo tecnológico (inversión de tecnología de punta).

El último pilar son los bienes, son el mobiliario con el que cuenta la empresa, como los muebles y útiles, rodados, instalaciones, muebles e inmuebles. En muchos casos están por necesidad de la actividad que se realiza, pero también hay alguno que demuestran la antigüedad que tiene la empresa, o representan un sentimiento para el socio fundador de la misma.

Estos tres pilares se interrelacionan entre sí en forma constante, pero el momento más influyentes en el proceso de formación y evolución de la cultura, son aquellas en las cuales la empresa pasa por acontecimientos que pueden ser críticos para su continuidad, en los que se ve la precisión de tomar decisiones que determinan a largo plazo el tipo de empresa que se quiere ser y los asociados que se quieren tener.

Estos acontecimientos críticos para la continuidad de la organización pueden tener dos orígenes: el entorno y/o la propia organización. En ambos casos, es una buena ocasión para definir, desarrollar y poner a prueba la cultura de la empresa.

## **2. ¿CUÁNTAS GENERACIONES SOBREVIVE UNA EF?**

Según distintas averiguaciones y datos estadísticos, son pocas las empresas que sobreviven a la primera generación, por los distintos factores que hemos mencionado a lo largo de este trabajo. Algunas definiciones relacionadas a países importantes son:

- EE.UU.: “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” (De descamisados a descamisados en tres generaciones).
- China: “De ojotas a ojotas en tres generaciones” o “La fortuna nunca dura más de tres generaciones”.
- México: “Padre comerciante, hijo playboy, nieto mendigo”.
- Alemania: “Erwebern.vererben-verdeben” (La primera generación lo crea, la segunda lo hereda, la tercera lo destruye).

- Italia: “De los establos a las estrellas y de vuelta a los establos en tres generaciones”.
- Argentina: ¿Cómo una persona joven sin preparación puede hacer una pequeña fortuna? Fácil, dejar que herede una gran fortuna y la maneje”.

Éstas, son algunas de las definiciones vulgares en las distintas partes del mundo respecto a las EF, en relación a su sobrevivencia en el tiempo.

No todos los casos son iguales, algunas perduran en el tiempo aunque son la minoría. Se preguntaran ¿Por qué algunas si y otras no? Y es sencillo el pilar fundamental es la relación que existen entre los miembros de la familia, de cómo organice su funcionamiento, del grado de profesionalización de sus administradores, de la idea que tenga cada generación respecto al futuro de la EF y su patrimonio.

### **3. LAS GENERACIONES Y SUS SUCESIVOS**

#### **a. De la primera a la segunda generación**

Al inicio nos encontramos con un empresario que tiene un sueño. En esta etapa por lo general están solos o con las esposas. Confían en su intuición, su capacidad de trabajo, su habilidad comercial y su compromiso, a fin de lograr consolidar la empresa.

Una vez, que se supera la primera etapa, la de subsistencia, llega la hora de incorporar personal capacitado, delegar tareas, incorporar gente que no sea de la familia, etc. Ve como sus hijos van creciendo, por lo tanto los comienza a incorporar para la transición, de la primera a la segunda generación.

#### **b. De la segunda a la tercera generación**

Esta transición, es más sencilla que la primera, pero no significa que no tenga sus complicaciones. En la transición anterior se han aprendido muchas cosas respecto al pasaje de una generación a otra.

Los administradores actuales de la EF, ya tienen una empresa más formada la cual ya ha pasado la etapa de innovación, de acaparamiento de mercado.

Por eso en esta etapa, es la segunda generación la que debe potenciar estos beneficios, pero no es todo espléndido. Porque nos vamos a encontrar administradores con falta de entusiasmo y sentimientos hacia la empresa, dado que no han sido ellos los que la han creado, sino que la han heredado.

En esta etapa también, ya se comienza a incorporar gente más alejada de la familia, como primos, nueras, yernos, cuñados, etc.; por eso es esencial la buena comunicación de los objetivos, el liderazgo bien desarrollado y potenciar la resolución de problemas.

### **c. De la tercera en adelante**

Ya la tercera generación se encuentra con una empresa súper desarrollada, firme en el mercado, donde la firma ya es conocida. Pero tiene una desventaja y es que ya no tiene ese grado importante de pertenencia de los administradores, como la tenía en la primera generación.

Se encuentran en un momento en el cual se encuentran atrapados en la EF, y no saben si eso lo que quieren para su vida.

En la empresa ya hay nietos y bisnietos, trabajando. Por lo que el socio fundador si se encuentra con vida, se siente realizado.

En esta fase, es bueno contar con un plan de escape, es decir, con una salida para aquellos miembros que ya no quieren pertenecer a la empresa por razones como problemas comerciales y problemas emocionales de la misma familia que se ven reflejados en la empresa.

En esta etapa, la EF, ha perdido el objetivo, visión y misión por la cual fue creada, dado que el contexto fue variando y los administradores son más flexibles, por ende se adaptan a esos cambios.

Es recomendable que la empresa si es de gran tamaño sea manejada por personal totalmente ajeno, como puede ser un CEO.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Cuando hacemos referencia a la profesionalización, se habla de la contratación de profesionales extrafamiliares para que lleven a cabo la gestión de la EF. También puede tratarse de la capacitación de algún miembro de la familia cuando la vocación y el entusiasmo no son suficientes.

Dado las características del contexto la competencia ha crecido, por lo que mantenerse en el mercado no es solo cuestión de una buena imagen, sino que requiere de gente capacitada. (MOLINARI, 2012)

Un administrador capacitado lleva adelante dos pilares fundamentales como son la distribución de funciones y la formación de un órgano de gobierno.

La EF es funcional cuando existe compatibilidad entra las decisiones tomadas, la vocación y el deseo de las personas que la integran.

Y la formación del órgano de gobierno es algo más complejo, dado que a medida que se va agrandando la empresa surgen cargos nuevos, y es ahí donde el administrador debe decidir si esos cargos son ocupados con familiares o gente extra familiar pero profesional.

Este órgano de gobierno debe estar bien planificado como un equipo de trabajo con reglas y procedimientos que sus integrantes deben respetar sin superponer mandos.

A su vez, el managment o profesional debe realizar una dotación del personal, dirección y control. La que tiene que tener en cuenta una serie de factores:

- Los principios y valores que priman en la organización: para afirmar que una empresa esta profesionalizada, los principios y valores que deben presidir la estructura, evolución y crecimiento de la organización, deben ser principios tales como: la productividad, rentabilidad, calidad, beneficio y el equilibrio financiero entre otros.
- La existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial: las empresas cuentan con sistemas y diseños orientados a la consecución de sus objetivos.
- La presencia de personal idóneo: los ocupantes de los puestos ejecutivos han de ser idóneos, en cuanto al nivel y la orientación de su formación, capacitación profesional, competencias, aptitudes y actitudes.

Cabe destacar que el hecho de pertenecer a la familia propietaria, es una característica más del individuo.

Sin embargo, en el proceso de profesionalizar es importante que los directivos cuenten con destrezas y habilidades suficientes para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones empresariales. Es imprescindible analizar cuidadosamente los perfiles de los nuevos profesionales y su conexión con la organización, que posibiliten la transición a las etapas posteriores de su desarrollo.

## **1. PLANIFICACIÓN DE LA EF**

Dentro de los objetivos de la EF, se encuentra el de sostener e incrementar el patrimonio, lo que no solo es dinero si no también es infraestructura y capital. (GILLI, 2013)

### **1.1. LA EF DESDE ADENTRO**

Como hemos visto las familias son complejas y las empresas también lo son, entonces hay que imaginar la conjunción de ambas.



La complejidad no está dada por la cantidad de personas que la integren sino por la cantidad de vínculos que existen dentro de las mismas.

Para ser más claro, podemos pensar en que puede haber miles de personas dentro de una empresa pero cada una realiza una tarea específica, pero también nos podemos encontrar con poco personal, pero que realicen varias funciones lo que hace que sea complejo el sistema. Debido a que las relaciones van a ser infinitas entre los cargos.

En una familia, la pareja es compleja porque son solo dos individuos al principio pero con infinitas relaciones, la cual con el paso del tiempo se va agrandando la familia con la llegada de los hijos, y en forma exponencial aumenta la complejidad.

En una empresa depende de dos variables bien definidas, el tamaño de la empresa y el número de personas que integran el grupo familiar, por lo que se pueden conjugar de varias maneras: (GILLI, 2013)

- Familia grande y empresa grande: es una buena oportunidad para que toda la familia tenga un puesto dentro de la misma, pero a su vez trae el problema de las infinitas relaciones que se generan, por eso en estos casos es bueno tener una persona extra familiar, que cumpla el rol de administrador de gestión (management).
- Familia grande y empresa chica: en este caso tenemos el problema de que no hay lugar para todos, dado que las dimensiones de la empresa no va alcanzar para mantener a todas las familias. En estos casos se va comunicando de antemano que van a tener que realizar su carrera fuera de la empresa, para que no se hagan diferencias entre los hijos/as. Puede ocurrir que uno de los hijos estudie algo relacionado con la empresa y pueda trabajar.
- Familia chica y empresa grande: en este caso hay un solo hijo, el cual puede trabajar en la empresa pero a su vez necesitan profesionales de afuera para poder realizar la gestión de la EF.

Acá los dueños necesariamente deben dirigir con respeto y aprender a escuchar y preguntar al personal capacitado.

- Familia chica y empresa chica: esto se da en empresas que recién comienzan o que se están reestructurando. En este caso es fundamental cuidar y promover la capacitación de sus miembros, ya que con seguridad van a tener que ocuparse de tareas en simultaneo.

## 1.2. ÓRGANO DE GOBIERNO (VELAYOS LLUIS, 2014)

En empresas de gran tamaño es fundamental dar un orden, armar una gestión, lo que amerita la constitución de un órgano de gobierno.

El órgano de gobierno básicamente define en forma escrita por medio de un protocolo, la función de cada uno de los integrantes de la EF. Se tienen en cuenta en la toma de decisiones de gran envergadura, como por ejemplo compra o venta de alguna propiedad de la EF, la toma de financiación externa (préstamo), la representación de algún miembro de la familia por otra persona, etc.

En las EF, se le agrega el problema que los directivos de alto rango, como directores ejecutivos, socios, gerentes, tesorero, etc., son las mismas personas que los fin de semanas se ven las caras en los almuerzos familiares.

Es normal que en toda empresa existan diferentes puntos de vista, entre los altos cargos, pero con delicadeza se pueden resolver sin que nadie se sienta menospreciado.

Para estos casos se busca el lugar apropiado para llevar cabo la discusión del tema. Se puede crear un Consejo de Familia (cuando la EF es pequeña y se realiza algo de manera informal) o una Asamblea de Familia (cuando la EF es más complejo en el sentido que la familia es más numerosa, ya hay personas en representación de algún miembro, etc.).

Estos órganos creados dependiendo del tamaño de la EF, se puede tratar temas como la rentabilidad de la empresa, las tareas realizadas, los nuevos mercados, las

nuevas inversiones, cómo va la financiación, y si los miembros de la familia están cumpliendo con el protocolo.

La finalidad es que en estas cesiones se logre la subsistencia en el tiempo de la EF y se afiance el sentimiento de pertenencia.

Con esto nos damos cuenta, que los miembros que no trabajan en la empresa también tienen importancia, por lo que es importante siendo mayor de edad que concurran a estas sesiones, para opinar como ven a la EF desde afuera.

Si son de familia numerosa se puede poner un representante por familia para que no sea un caos la reunión.

## **2. POLÍTICA DE INVERSIÓN**

Cada organización necesita una política de inversión clara y precisa para poder cumplir la planificación estratégica elaborada por la alta gerencia. A su vez cuando las cosas no van bien se vuelve en una de las más discutidas entre los sucesores y fundadores. En muchos casos las empresas familiares no sobreviven por la adecuación a los paradigmas que las envuelven.

Las empresas que no logran pasar a la etapa de expansión se les hacen toda una discusión familiar realizar dichas inversiones.

Empiezan a ver discusiones entre la vieja escuela y sus sucesores, los fundadores al ver que las gestiones no avanzan y cada vez la empresa entra en una meseta con su rentabilidad le preocupa demasiado su futuro financiero una vez que deje su cargo, con esta posición en donde empiezan los problemas con los sucesores que quieren aplicar todos los recursos para poder expandirse y así lograr súper beneficios que les otorguen una mejor calidad de vida al grupo familiar. (RIDOLFI, 2014)

Una de las posibilidades de conseguir recursos que a los fundadores atormenta es la emisión de acciones para terceros y así en un futuro dejar de tener el control de la empresa.

Al contrario las empresas que logran una continua reinversión de sus utilidades poseen una gran ventaja financiera y es muy común que empiecen a realizar inversiones

mínimas para que los fundadores tengan en que concentrarse una vez que dejen el mando.

## **2.1. MANEJO DE LIQUIDEZ**

La liquidez de una empresa, ya sea familiar o no, representa un indicador de los valores líquidos que posee la empresa día a día y así poder desarrollar su actividad financiera. Si bien se puede prescindir de una buena liquidez dependiendo de la actividad que se desarrolle.

Se entiende e interpreta que en la faz práctica una buena liquidez deja conformes y contentos a los accionistas, miembros de la familia o no, y a todo el grupo familiar. Las empresas con la liquidez no solo deben ocuparse de los gastos que incurren la organización sino también los de cada miembro de la familia.

Los gastos que se realizan para cancelar actividades fuera de la empresa se deben planificar y llevar bajo un estricto control. Los fundadores antes de empezar con la sucesión deben dejar este flujo de fondos muy bien escrito, así los sucesores lo llevan a cabo en el tiempo.

Cada fundador, accionista y miembro de la familia necesita de una determinada cantidad de dinero para vivir el día a día. El directorio debe contemplar este gasto y analizar si se puede realizar porque de lo contrario le traerá problemas financieros a la empresa y esto puede terminar con serios problemas que en algunos casos termina en la quiebra.

## **CAPÍTULO VIII**

### **LO QUE REVELA EL TRABAJO DE CAMPO: LA VOZ DE LOS EMPRESARIOS**

En este capítulo, vamos a analizar las encuestas realizadas a los distintos empresarios, en los diferentes departamentos. Relacionaremos los referentes empíricos (la textualidad de las respuestas y lo observado por nosotros) con los aspectos teóricos.

#### **1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Las empresas encuestadas, son relativamente nuevas, dado que van por el segundo o tercer ciclo de vida, con una antigüedad de 40 años aproximadamente. La actividad que realizan consiste en venta de cosas muebles, prestación de servicio y agregado de valor. Son empresas familiares con una sola actividad en principio, con mira a una segunda, recién en su tercer ciclo cuando las mismas sean más grandes y la actividad primaria ya esté bien definida y organizada.

En relación a la cantidad de empleados, es muy variable, las empresas familiares consultadas varían en zona, en dimensión y en actividad lo que lleva a que no sea un punto de comparación los empleados que posee cada una por la actividad que desarrollan.

Los lugares que consultamos fueron los departamentos de Malargüe, General Alvear, San Rafael y la ciudad de Mendoza. Las empresas familiares solo comercializan en el ámbito local, dentro de la provincia, no salen al mercado interprovincial; por la razón de dimensión de las mismas y por los costos que conlleva la estructura que ese tipo de actividad requiere.

## 2. GESTIÓN DE LA EMPRESA

En este punto vemos quien lleva a cabo la administración de la empresa familiar y como opciones propusimos dueño (fundador), CEO (grupo especializado), familiares (Padre, hijos, nietos) y por ultimo extrafamiliares (nuera, sobrinos, yernos, etc.). Obtuvimos como conclusión que la administración o gestión va ligada a la dimensión que la empresa familiar ha alcanzado, dado que cuando son voluminosas tienen la necesidad de descentralizar la administración y delegar tareas.

Al delegar tareas, generalmente aparece la profesionalización, se busca personal capacitado en administración, contadores o economía. En muchas de las empresas familiares consultadas la administración está a cargo de la familia o dueño, debido a sus dimensiones.

Respecto a la elaboración de presupuestos de gastos, encontramos la misma respuesta en todos, que si hacen, pero no son todos iguales los métodos. La complejidad con la que se tratan los gastos está relacionada con la dimensión de la empresa familiar. Algunos realizaban presupuestos para un control de ellos, mientras que otros cuentan con un sistema especializado en el cual se registran no solo los gastos, si no también entrada y salida de mercadería generando un stock. Los que poseen un sistema, comentaron que es un beneficio porque ven cuanto influye un gasto determinado en su gasto general, pudiendo de esta forma saber si es necesario o no dicho gasto.

También, observamos en este punto que las nuevas generaciones nos hablaban de un sistema como algo normal y muy necesario, mientras que las analizadas siendo la primera generación, les costó adaptarse a los mismos.

Por otro lado pero con respuestas similares a lo anterior, consultamos si realizan balance. Las respuestas fueron “si, hacemos balance pero porque nos lo pide el contador para cerrar el año”, o “si lo hacemos porque queremos ver cómo nos fue en el año para ver si fue positivo e hicimos bien las cosas”. Estas respuestas van ligadas a la concepción de administración de quien administra cada empresa. Cuando es el dueño

quien la administra, obtuvimos como respuesta que lo hacen por exigencia, porque no le tienen que rendir cuenta a nadie, en cambio, cuando es un grupo familiar o un CEO quien la administra, la interpretación cambia, ya que es para rendir cuenta a él/los dueño/s.

Respecto al sistema de gestión, la mayoría cuenta con un sistema, aunque sea sencillo, para poder llevar a cabo las facturaciones y como todas las empresas familiares encuestadas son responsable inscriptas (RI), deben hacer facturación electrónica, a pesar de que ahora se ha postergado, ya algunas comenzaron a implementarlo.

### **3. PROPIEDAD INTELECTUAL**

Como dijimos en el primer punto, la mayoría de las empresas familiares se encuentran en su segundo o tercer ciclo de vida.

Todas las empresas familiares encuestadas se encuentran en manos de la familia. (Capital 100%). La mayoría de las EF, poseen un solo administrador y está en manos de la familia, es cargo, ya sea por el dueño o por familiares.

En este punto, ¿Considera una ventaja o una desventaja que la empresa sea familiar? ¿Por qué? Nos encontramos con varias respuestas e historias de vida que nos contaban cada uno de los encuestados, desde las peleas entre hermanos por los cargos hasta las tareas que realizaba cada uno.

Pero lo importante que queremos resaltar en este punto es con la pasión que nos contestaban algunas fortalezas que ellos veían, como “tirar todos para un mismo lado sin importar las horas de trabajo que se inviertan”, “si al negocio le va bien a nosotros también”, “lo importante es el bien común”, entre otras respuestas. En cuanto a las desventajas fueron todos muy sinceros y la respuesta fue la misma “se mezclan los problemas del trabajo con lo personal de la familia y no se pueden separar y eso se va acumulando y se nota”.

#### **4. INCORPORACIÓN DE LA FAMILIA A LA EMPRESA**

En la mayoría de las empresas familiares encuestadas de pequeño tamaño, los familiares se abocan part-time a la EF, en cambio en las grandes es full-time la dedicación por las tareas que se deben realizar. Los integrantes de la familia que trabajan son entre 4 y 8 por EF.

Los que poseen doble trabajo lo hacen en forma independiente en su profesión, es decir, hacen valer su título para no desactualizarse y siempre estar a la vanguardia.

Respecto de si trabajan familiares directos o políticos, es depende el tamaño de las empresas familiares, ya que si pueden no insertarlos es mejor para evitar problemas. En el caso de que trabajen las decisiones son tomadas por todos los miembros que tienen poder de decisión en la empresa, pero la última palabra está en mano de la máxima autoridad, ya sea el dueño o encargado/os.

Luego, los cargos en las empresas familiares son dados por necesidad y capacidad, o sea, no se hacen cargos para equilibrar los roles entre familiares en las empresas pequeñas, en cambio, en las empresas familiares de mayor tamaño, los cargos van acompañado de la capacidad y profesionalización que tiene cada uno.

Los sueldos que perciben cada uno dentro de la empresa familiar es de acuerdo a la tarea que realicen, no por quienes son dentro de la misma. Puede pasar que un allegado a la empresa cobre menos que uno que no sea de la familia pero la tarea que realiza es de mayor complejidad.

#### **5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Este punto de la encuesta, en todas las empresas familiares obtuvimos la misma respuesta: “no”. Pero preguntando un poco más, llegamos a la conclusión que no lo



tienen incorporado al término pero si realizan algo de las actividades que se hacen en el consejo de administración.

Se reúnen en un tiempo determinado, algunas más y otras menos seguido para tratar temas como logros, metas, retiros, gastos y temas de interés general. En las mismas solo va personal de la empresa e interesados de cada área, para que no se dispersen los temas y para que no se haga extenso.

## **6. PATRIMONIO FAMILIAR/EMPRESARIAL**

Este es un punto en cual se tocan temas que pueden haber creado algún tipo de problema en la empresa familiar, como son los retiros, ventas, participaciones y porcentajes en las ganancias.

La mayoría de las empresas familiares encuestadas han optado por darle una forma societaria prevista en la ley 19.550 para resguardarse de cualquier problema que la misma pueda traer aparejado. Nos contaban que sus contadores y asesores a la vez le recomendaron esto porque al tener empleados y si las mismas iban a perdurar en el tiempo era lo más conveniente, con lo que estamos muy de acuerdo.

Las empresas familiares administradas e integradas por la familia disponen los fondos de las EF y los fondos personales en forma conjunta y sacan de un lado para poner en el otros y viceversa. O sea, llevan una sola caja para todo sin importar de donde provengan los fondos. En cambio, en las empresas familiares que ya poseen una estructura más organizada, donde poseen tareas definidas y hay integrantes que no son de la familia, llevan todos los ingresos separados. Los fondos de la empresa familiar son para el manejo de la misma, ya sean compras, gastos, pagos de sueldos, impuestos, etc. y los fondos de lo personal u otras actividades lo usan para seguir con esas actividades o gustos personales.

Cada uno dentro de la empresa familiar posee un sueldo y una cuenta particular en la cual se registran todos los retiros de cada uno a cuenta de las futuras ganancias que se sacan una vez al año. Al finalizar el año se hace una conciliación de la cuenta y se

compensa con las ganancias obtenidas y se ven las diferencias si son a favor de la empresa o del socio.

En la mayoría de las empresas familiares vimos que son cerradas, es decir, que no son de libre ingreso y ventas de cuotas societarias (S.R.L.) o acciones (S.A.), para evitar que ingresen a la mismas cualquier persona, y en las que se ha dejado previsto que se pueden vender las mismas es bajo en conceso de la mayoría de la empresa.

Respecto a la pregunta de que si los ingresos de los socios si provienen de la empresa familiar o si son de otra actividad, está relacionada con la edad de cada uno y con el ciclo en el que se encuentra la empresa familiar. En las que llevan dos o más generaciones ya poseen otra actividad seguro, en cambio, en las que van por la primera generación ponen todo sus ingresos en la empresa familiar.

En cuanto a la financiación a la que recurren, mayoría tienen cuenta y carpeta en el Banco Nación y se financian ahí, pero también poseen cuentas en Bancos privados. No todos las empresas familiares están de acuerdo con el financiamiento y buscan financiarse ellos mismos, sin tener en cuenta que en muchos casos el interés que cobran los bancos son menores a la rentabilidad que ellos generan, por lo tanto el apalancamiento es positivo y les conviene tomarlo.

## **7. SUCESIÓN**

Este es el punto referido al traspaso de una generación a otra, en el cual nos encontramos con respuestas muy similares entre las empresas familiares encuestadas.

La mayoría de los socios fundadores ya no están con vida, pero todos amaban a su empresa y querían que sus hijos las siguieran.

Respecto a que si los herederos quieren seguir con la empresa familiar, las respuestas son más diversas ya que algunos si tienen ganas de continuar y hay otros lo que prefieren sus actividades particulares o su profesión.

Aquellos que si han seguido y ya han tomado el mando de la empresa familiar, les consultamos por el tiempo de transición, cuanto duro y cuando creían que era el momento oportuno. Las respuestas fueron similares en todos los casos, llegando a la conclusión de que la transición fue lenta más de un año en algunos casos y respecto al tiempo no hay momento adecuado, se da por distintas razones hasta que se termina concretando.

## **8. PROTOCOLO FAMILIAR**

Todos poseen protocolo, hecho por consejo del profesional que les ayudo a realizar el tipo societario, pero no les dan importancia porque no lo han tenido que utilizar para nada porque todos los traspasos y demás temas tratados en el mismo han sido pasivos.

Respecto a los temas que trata, algunos no se acordaban de ellos y nosotros les fuimos nombrando los temas más comunes y ahí iban recordando que si lo tienen y que esos temas los agregaron para evitar problemas en un futuro como puede ser la libre venta de cuota sociales, entre otras cosas.

## CAPÍTULO IX

### CONSTITUCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DISOLUCIÓN DE LA EF

#### 1. PROTOCOLO

En la EF, los valores son uno de los ingredientes más fuerte que posee junto con el sentido de pertenencia.

A los valores se le agrega la ética de hacer negocios, responsabilidades sociales, compromiso con el medio ambiente y cuidado del patrimonio personal.

Todas estas características han ido pasando de generación en generación, lo que es importante si se ha tomado la decisión de seguir con la EF, es crear un protocolo con pautas de comportamiento que faciliten el desarrollo.

En el protocolo, como lo nombramos en el capítulo anterior, contiene acuerdos diseñado por la familia para garantizar la convivencia en forma armoniosa.

La definición sería “acuerdo de voluntades, consensado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la EF que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del protocolo es ineludible si el proceso se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa”, disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp1/emprfamestra.htm>

Este protocolo no es fácil de realizar, ya que hay que poner de acuerdo a la familia, dejando de lado las diferencias y rencores que puede haber entre ellas. El armado puede llevar días, meses y hasta trimestres.

Muchas familias creen que armando este instrumento, van a eliminar rencores y/o diferencias pero no es así.

Lo que sí es importante es que el armado del protocolo este a cargo de algún profesional como un abogado o contador para que puedan brindar sus consejos a la familia.

Cabe destacar que dentro de la finalidad u objetivo, el principal del contrato constitutivo, es el de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en los cuatro planos fundamentales como lo son, empresa, familia, patrimonio y aspecto jurídico.

Al momento de la creación del contrato constitutivo, hay que analizar una serie de factores como quien va a ser el socio administrador, si dicho puesto es indefinido o es por un lapso de tiempo como determina la ley, quienes van a ser los integrantes de la misma, si son capaces de derecho para formar parte, y lo más importante en una empresa familiar es la incorporación de los herederos a la misma, lo cual debe quedar plasmado en el contrato constitutivo, ya que de otro modo no se va a poder hacer, siempre y cuando la forma adoptada haya sido una S.R.L., forma jurídica para adoptarse más conveniente para empresas familiares que no buscan capitales de terceros, dado que dicha figura es una sociedad de personas y lo que importa es el carácter de la misma y no solo su dinero al momento de la incorporación a la empresa.

En cambio, si la forma adoptada es un S.A. ahí sí se puede dar la incorporación de un heredero sin haberlo incluido en el contrato constitutivo, ya que es una sociedad de capital y solo importa el aporte dinerario y no la calidad de persona. Igual dicho tema lo vamos a desarrollar más adelante.

Por eso, es fundamental a la hora de realizar la constitución, analizar bien cual es objetivo y la perspectiva que se va a querer para un futuro, para no realizar un gasto dos veces.

En cuanto al contrato, no es solo la profesionalización de la empresa sino que también en muchos casos va a sacrificar los intereses de la familia, no debe beneficiar a algunos si y a otros no, sino que debe buscar un equilibrio entre el interés familiar y el interés social, en forma recíproca

## **2. CONTRATO TÁCITO**

Es un contrato en el cual se pueden suponer muchas cosas, es por eso que este tipo de contrato es mejor formalizarlo, para preservar adecuadamente los intereses de la empresa que es lo que produce conflictos.

Tal es el caso de la prohibición de entrada de no familiares sin consentimiento de todos los socios, más allá de la libertad estatutaria, o de la necesidad de cumplir con ciertas comunicaciones personales (llamado telefónico, carta, mail, etc.) para la convocatoria a asamblea, con independencia de la publicación de edictos.

En tales supuestos, y con fundamento en la existencia de una conducta reiterada y tenida por obligatoria por toda la familia empresaria, a lo que se suma la “doctrina de los propios actos”, consideramos que esas normas del protocolo de hecho poseen valor legal, que pueden ser calificadas como formando parte de una suerte de “reglamento interno”, y que su incumplimiento autoriza a demandar la nulidad del acto o de la asamblea en los términos del art. 251 de la ley 19.550.

## **3. ELABORACIÓN, ESTRUCTURA Y CONTENIDOS USUALES.**

Cabe tener presente, en primer lugar, que la elaboración del protocolo exige un diagnóstico previo sobre la familia y sobre la empresa, de modo de determinar su viabilidad.

Para su elaboración, se acude al auxilio de un “consultor externo”, quien es un profesional especializado que va a conducir el proceso mediante diversos pasos que comprenderán consultas, reuniones, propuestas y deliberaciones en el seno de la familia empresaria, lo que exige dedicar un considerable lapso de tiempo.

Generalmente, el “consultor externo” está asistido por un grupo de profesionales de modo de cubrir las diversas disciplinas implicadas (administración de empresas, psicología social y familiar, negociación, derecho, etc.).

**a. Aspectos relevantes**

- La historia de la familia. (Árbol genealógico y la composición actual).
- La historia y actualidad de la empresa (Estructura y pluralidad de empresas).
- La declaración de los valores de pertenencia.
- Misión y visión del fundador.
- El deseo de continuar con la empresa familiar.
- El reconocimiento al fundador. Gratitud.

Estos aspectos son los que los socios fundadores tienen presente, o deben tener, al momento de la concreción del contrato constitutivo, ya que es la familia el motor propulsor de la empresa, es por ende que se debe tener en cuenta la composición de la misma. En cuanto a la historia, es para ver cómo ha ido evolucionando, y cuál es la estructura que se va a llevar a cabo.

En relación a la visión y misión del socio fundador es de primordial importancia prestar atención a su pedido, dado que es el objetivo que el mismo quiere para su empresa.

Y por último, el reconocimiento es algo que siempre quiere que quede en la empresa, ya sea en cómo comenzó la empresa o con algo que lo distinga con un puesto dentro de la empresa.

**b. Relaciones entre familia y empresa**

- Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
- Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Pautas para los préstamos a socios y familiares y uso de bienes sociales.
- Manejo de las cuentas personales.

- Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales.
- Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos.
- Ayuda para negocios propios.

Estas pautas son de gran importancia, ya que hacen a la administración de la empresa es fundamental delimitar las posiciones que le corresponde a cada uno en los integrantes, por dos cosas, para que cada uno tome decisiones en el ambiente que le corresponde y para que no se paguen sueldos que no corresponden.

También es importante poner límites a las cuentas personales de cada uno de los integrantes, ya que al momento de la compensación de saldos entre los mismos, se hace muy complicado para la empresa hacer frente a estas cuentas, ya que hay que poner en igualdad de condiciones a cada uno de sus socios, y si se le da a uno, por ende se les debe dar a todos.

Tampoco, hay que mezclar, los objetivos propios con los objetivos de la empresa, porque sería muy difícil cumplirlos, ya que pueden tener algo en común, pero generalmente van a ser diferentes.

### **c. Valor legal del contrato constitutivo**

El protocolo ha sido definido, desde el punto de vista jurídico, como “un acuerdo entre accionistas familiares, titulares de bienes o derechos que desean gestionar de materia unitaria y preservar a la largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar”

El mismo, va a tener o no fuerza jurídica, según el alcance que se le dé. Pueden ser:

- Contratos de palabras: cuando se ven obligados por la moral, y la palabra de quien tomo el compromiso.
- Contrato contractual: cuando se los vincula a los firmantes jurídicamente pudiendo actuar en el ámbito judicial por cualquier incumplimiento de las partes.



- Contrato institucional: cuando se puede oponer a terceros que no hayan suscripto el mismo.

**d. Constitución, regularización y adecuación del tipo social**

Puede ocurrir que la empresa familiar sea una empresa “unipersonal” del padre, o que se trate de una sociedad de hecho, que deba regularizarse, o que siendo regular tenga un tipo inadecuado, por lo que la primera tarea será redactar el contrato o estatuto y/o adecuarlo al tipo elegido.

En el punto el tipo social que más se adecua a la empresa familiar pareciera ser la S.R.L. porque, dentro de las sociedades con limitación de responsabilidad y donde los menores y cónyuges pueden ser socios entre sí, presenta mayor personalización y flexibilidad contractual, a lo que se suma la ventaja de no estar sujeta a las reglamentaciones y fiscalización de la autoridad de contralor, previstas para las sociedades anónimas.

No obstante ello, también la sociedad anónima puede ser un tipo apto para las empresas familiares mientras se acuda a las cláusulas e instrumentos complementarios pertinentes y no se contravengan criterios expresos de la autoridad de contralor, el tema es que esta figura es un poco más cara al momento de la administración y gestión.

**e. Cláusulas del estatuto o contrato de la sociedad**

Sea en el momento de la constitución social, de la regularización, de la transformación o por vía de reforma estatutaria, pueden incluirse en el estatuto contrato cláusulas relativas a la empresa familiar.

Más allá de su evidente conveniencia ¿existe la posibilidad legal de que los fundadores de la sociedad anónima y/o de que sus accionistas, introduzcan en el estatuto cláusulas para la prevención, gestión y solución de conflictos en la empresa familiar no previstas expresamente en la ley de sociedades

Damos respuesta afirmativa al interrogante sobre la base de que la ley fija ciertos mínimos a cumplir, por razones de interés general, fuera de los cuales los socios gozan de amplia libertad.

La moderna doctrina nacional, que compartimos, es pacífica en cuanto a la posibilidad de incorporar cláusulas estatutarias basadas en la autonomía de la voluntad y con los límites señalados.

Un ejemplo de autonomía de la voluntad en materia de cláusulas estatutarias lo constituye la condición de detentar la calidad de accionista para ser director.

Si bien la ley, en su art. 256 primer párrafo in fine, no lo prevé como algo obligatorio, la doctrina es conteste en afirmar que tal obligatoriedad puede introducirse como condición estatutaria, salvo que se tratase de una sociedad cotizada.

En dichos contratos constitutivos se pueden agregar cláusulas como:

- a) Reglamentación y limitaciones a la transferencia de acciones o cuotas.
- b) Condiciones para ser director o gerente.
- c) Duración indeterminada del cargo de gerente (solo en SRL)
- d) Funciones diferenciadas del directorio o la gerencia.
- e) Fijación de los honorarios de directores y gerentes.
- f) Funcionamiento de la asamblea o del órgano de gobierno.
- g) Mayorías agravadas o reducidas para ciertas decisiones en interés familiar o personal de los familiares.
- h) Constituciones de reservas estatutarias y criterios para el reparto de dividendos.
- i) Reglamentación de la sindicatura, del consejo de vigilancia y/o del derecho de información del socio.
- j) Arbitraje societario y procedimientos de solución de conflictos.
- k) Manejo del “impasse” en las sociedades de hermanos 50 y 50.

- l) Diversas clases de acciones por ramas familiares (solo en S.A.).
- m) Emisión de bonos de goce para directores que se retiren (solo en S.A.).
- n) Reglamentación del usufructo y condominio de acciones o cuotas por parte de donatarios y herederos.
- o) Causales de incorporación y exclusión de herederos y cónyuges.
- p) Causales de exclusión de socios por inconducta en cualquier tipo social.
- q) Cláusulas de salida voluntaria de socios.
- r) Compra por la sociedad de sus propias acciones o cuotas, para terminaron conflicto, con o sin aumento de capital.
- s) Modo de valorar y pagar las acciones de los socios por adquisición social, exclusión o no incorporación de herederos.
- t) Creación de una prestación accesoria consistente en cumplir el protocolo con exclusión para el caso de incumplimiento.
- u) Creación de un órgano consultivo que cumpla la misión del Consejo de Familia.

La incorporación de estas cláusulas al estatuto o contrato presenta la ventaja de hacerlas oponibles a los terceros y obligatorias para la sociedad y sus socios (art. 7 y 12 L.S.).

#### **f. Reglamentos**

Se trata de “preceptos de desarrollo pormenorizado o complementarios” del contrato o estatuto, con diversos contenidos, sobre aspectos no previstos ni prohibidos por la ley.<sup>39</sup>

Los reglamentos se encuentran expresamente previstos por varias disposiciones legales (art. 5º de la ley 19.550), pudiendo o no inscribirse según el caso y dando lugar a la acción de impugnación de asambleas si en éstas se decide algo que lo contravenga (art. 251 L.S.).

Como reglamentos útiles para la empresa familiar pueden incorporarse, por comodidad o extensión, materias que tendrían cabida en el propio contrato o estatuto (ver supra, nro.4.2).

También otras materias como las reglas para el uso por los familiares de bienes sociales, reglamentos de funcionamiento del directorio, criterios para integrar los órganos de gobierno, reglas para el trabajo de familiares en la empresa, interacción de órganos societarios con órganos familiares, etc.

**g. Conclusión de los contratos constitutivos familiares (BERCOVITZ RODRIGUEZ-CANO, 2001)**

1)-La empresa familiar presenta enormes fortalezas económicas, sociales y morales por lo que es objeto de estudio y tutela a nivel mundial pero, al mismo tiempo, exhibe ciertas debilidades nacidas de la confusión de límites entre familia y empresa. Las que requieren tratamiento adecuado.

2)-En éste ámbito, el protocolo de la empresa familiar es una pieza fundamental que consiste en una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y socios de una empresa, cuya elaboración implica un proceso de comunicación intra familiar y que tiene por objeto constituir un código de conducta para la familia dentro de la empresa.

3)-Son funciones del protocolo las de regular los siguientes planos:

a) las relaciones y límites entre la familia y la empresa;

b) la profesionalización de la empresa;

c) los intereses de la familia en la empresa;

d) la sucesión en la gestión de la empresa;

e) el mantenimiento familiar de la propiedad de la empresa y la sucesión en dicha propiedad y

f) la prevención, gestión y resolución de conflictos entre los familiares-socios.

- 4)- En cuanto a sus finalidades, el protocolo no debe buscar solo la profesionalización de la empresa, sacrificando los intereses de la familia, ni tampoco limitarse a beneficiar a los familiares en detrimento de la empresa, sino que debe buscar un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.
- 5)-Entre las diversas clases de protocolo, cabe destacar al protocolo “tácito” o “de hecho”, cuyas disposiciones pueden tener valor legal, y al protocolo “progresivo” que se presenta como la mejor herramienta para vencer la resistencia de los familiares.
- 6)-En lo que hace a su validez, el protocolo de empresa familiar podrá tener, en todo o en parte, solo el valor moral de un pacto de caballeros, o alcanzar el valor jurídico propio de un contrato, o llegar a ser también oponible a terceros no firmantes, según haya sido la intención de las partes debidamente interpretada y teniendo en cuenta la compatibilidad de sus contenidos con normas indisponibles y su incorporación o no a otros instrumentos con fuerza legal específica.
- 7)-Una vez elaborado, consensuado y suscripto el protocolo, se hace conveniente trasladarlo a diversos instrumentos jurídicos tales como las 19 cláusulas de los estatutos, las prestaciones accesorias, los reglamentos societarios, los acuerdos de accionistas, los testamentos, los contratos de fideicomisos y/o seguros, de modo de ir dando la mayor fuerza jurídica que cada previsión admita.

#### **4. INCORPORACION DE LOS HEREDEROS DEL SOCIO FALLECIDO.**

La muerte del socio produce diversos efectos sobre la sociedad comercial de la que éste forma parte, los cuales dependen de varias circunstancias siendo las principales el tipo social de que se trate y la cantidad de socios.

Tales efectos pueden importar, ora la disolución en la sociedad, por pérdida de la pluralidad si la misma no se reconstruye en la sociedad de dos socios<sup>2</sup> o por verificarse otra causal, ora la resolución parcial del contrato, según el tipo de que se trate, con la correspondiente reducción del capital.

También la muerte conlleva diversas situaciones para los herederos que pueden derivar de la ley o de la existencia o no de cláusulas contractuales en materia de incorporación o no incorporación de herederos, incluyendo las opciones recíprocas y preferencias, de limitaciones a la transferencia de partes sociales, cuotas o acciones, de la unificación de la personería y del modo de valorar y pagar la participación social del causante a sus sucesores.

A ésta última cuestión puede sumarse la situación del cónyuge del socio fallecido, no solo como heredero de los bienes propios sino, sobre todo, como socio de los bienes gananciales, en el caso participaciones sociales<sup>4</sup>, pertenecientes a una sociedad conyugal que se ha disuelto por la muerte y debe ser liquidada.

A tales temas se suman, cuando el heredero forzoso o el ex cónyuge están en situación legal o contractual de incorporarse a la sociedad, las problemáticas relativas al momento en que pueden ejercer los derechos del socio y, en particular, la de su legitimación para impugnar decisiones asamblearias.

#### **a. Muerte de uno de los socios**

Las ley 19.550, en su Art. 90, establece que la muerte del socio resuelve parcialmente el contrato en las sociedades colectivas, en comandita simple, de capital e industria y en participación. (ZUNINO, 2014)

Tal disposición, responde a la preservación del carácter personalista de dichos tipos sociales evitando el ingreso de personas que no gocen del conocimiento, confianza, idoneidad o simpatía de los restantes.

Sin embargo, en el segundo párrafo del mismo art. 90, la ley establece la licitud del pacto de continuación con los herederos en la sociedad colectiva y en la comandita simple.

Tal posibilidad se ha entendido como que permite a la sociedad tener que hacer frente a un reembolso de la parte social a los herederos, lo que podría llegar a descapitalizarla gravemente.

Por nuestra parte apuntamos que también permite la programación de la sucesión en la propiedad en la empresa familiar, en tanto la ley no exige que la incorporación obligatoria sea de todos los herederos.

En materia de sociedades de responsabilidad limitada, el art. 155 dispone que si el contrato previera la incorporación de los herederos del socio, dicho pacto será obligatorio para éstos y para los socios, en norma también criticada.

En cuanto a la incorporación del heredero que ingresa por pacto, la ley establece que se hará efectiva cuando acredite su calidad y que, ínterin, actuará en su representación el administrador de la sucesión.

De todo ello resulta que, a falta de pacto contractual o estatutario, la muerte del socio resuelve parcialmente el contrato en la sociedad colectiva, comandita simple, de capital e industria y en participación.

En la sociedad anónima, a falta de limitación contractual, el heredero ingresa como accionista sin resolución parcial alguna.

Finalmente, en la SRL, en caso de falta de previsión contractual, la doctrina discute si el heredero igualmente ingresa (como en la S.A.) o si no ingresa y se resuelve parcialmente el contrato (como en las sociedades de interés).

## **5. CLÁUSULAS CONTRACTUALES PREVISTAS**

En las sociedades comerciales, sostenemos la posibilidad legal de que los fundadores, socios o accionistas, introduzcan en el estatuto cláusulas sobre incorporación o exclusión de herederos y cónyuges, sobre resolución parcial del contrato, sobre limitaciones a la transferencia, sobre el modo de valuar y pagar la parte del fallecido y respecto de su adquisición por la sociedad o por los otros socios, inclusive mediante un seguro de vida cruzado.

Al respecto, consideramos que existe autonomía estatutaria sobre la base de que la propia ley ordena consignar en el instrumento de constitución "...las cláusulas necesarias para que puedan establecerse con precisión los derechos y las obligaciones de los socios entre sí y respecto de terceros...y las cláusulas atinentes al funcionamiento...de la sociedad..." (Art. 11 inc. 8º y 9º ley 19.550) lo que, a nuestro juicio, incluye la facultad de fijar mecanismo para el caso de muerte de un socio.

La moderna doctrina nacional, que compartimos, es pacífica en cuanto a la posibilidad de incorporar cláusulas estatutarias basadas en la autonomía de la voluntad y con los límites señalados.

Al respecto, el maestro Cámara sostenía la posibilidad de incorporar, entre otras disposiciones, el derecho de "renuncia" del socio en la sociedad comercial.

En consecuencia, cabe concluir que los socios poseen la facultad de introducir tales cláusulas, sea en el momento fundacional, o con posterioridad por vía de la reforma del estatuto y con las mayorías correspondientes.

Estas cláusulas permiten, en algunos casos, programar la sucesión sin afectar las reglas del pacto sobre herencia futura.

Entre las cláusulas posibles incluimos las siguientes, aptas en todos los tipos sociales y obligatorias para los herederos:

De incorporación de todos los herederos, sin o con unificación de personería en los términos del art. 209 L.S.

De incorporación de solo alguno o algunos de los herederos, o de dación de acciones con diversos derechos, conforme programación de la sucesión de la propiedad en la empresa familiar.

De incorporación de herederos sometiendo las partes sociales, cuotas o acciones a un régimen de indivisión forzosa por diez años.

De fijación de los requisitos formales y acreditaciones documentales que debe satisfacer el heredero para que se le reconozcan los derechos del socio fallecido, pudiendo ser en forma automática, a partir del fallecimiento, en caso de herederos forzosos si el estatuto así lo prevé.



## **6. INCORPORACIÓN DE LOS SOCIOS FORZOSOS Y CONYUGUE SUPÉRSTITE**

Cuando por ley corresponde la incorporación de los herederos forzosos y, en su caso, del cónyuge del socio fallecido, pero el modo de incorporación no está previsto en el estatuto, no existe consenso respecto del momento a partir del cual ese heredero o ese cónyuge pueden ser reputados socios y, por ende, ejercer los derechos sociales.

En el punto, la doctrina discute si dado que el heredero forzoso entra en posesión de la herencia desde el día del fallecimiento del causante, no podría desde entonces ejercer los derechos como socio y, en consecuencia, participar en las decisiones, impugnar las asambleas y cobrar los dividendos, lo que es sostenido por alguna jurisprudencia y doctrina y por la Inspección General de Justicia de la Nación.

Por otro lado, importante jurisprudencia y doctrina sostiene que se debe necesariamente abrir el sucesorio, hacer el inventario, lograr la declaratoria de herederos o aprobación del testamento, formalizar la partición e inscribir la adjudicación en el Registro Mercantil o en los libros sociales según el tipo de que se trate.

## CONCLUSIÓN

A través de esta tesis se pudo comprobar que las Empresas Familiares, la cuales hemos llamado EF, son de difícil manejo dado que están conformadas por sus fundadores, si todavía siguen con vida, y sus herederos, los cuales no siempre están de acuerdo con los mismos. Pudimos indagar que los hijos no siempre comparten la los mismos valores y visión que el padre, y a veces que la familia. Cada uno tiene su carácter, forma de ser y su visión hacia lo que quiere llegar. Es normal que las nuevas generaciones sean más flexibles a los cambios, mientras que las más antiguas sean más rígidas.

Hemos visto en los distintos capítulos las definiciones de lo que es una familia y como se relacionan con la empresa. Observamos que todos tienen un mismo objetivo, y es que la EF, llegue a su punto máximo, ya sea por lo económico como por satisfacción personal.

También, mencionamos los distintos tipos de empresas que se pueden formar, y analizamos las ventajas y desventajas que tienen las mismas a la hora de ser administradas, o que las mismas perduren en el tiempo. Ello nos lleva a estimar que la mejor forma de armar una EF, en la cual no se necesitan capitales de afuera (serían terceros, ajenos a la empresa), es el tipo societario S. R. L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada). La misma limita la responsabilidad de los socios que la conforman y responden solo con el patrimonio con que la han conformado, resguardando el patrimonio personal. Por otro lado, también se pueden ingresar nuevos socios, los cuales pueden ser de la familia o no, siempre y cuando se haya expresado con anterioridad en el contrato constitutivo.

Luego, en el trabajo de campo que realizamos en las distintas EF, locales, nos comentaron cómo iban pasando de generación en generación, adoptando las cosas buenas que dejaron las anteriores y cómo van incorporando las cosas nuevas que

demanda el mercado para ser competitivo, como son propagandas en la TV, en la radio, redes sociales, y cómo se tienen que adaptar a las reglas que impone el gobierno de turno, ya sea desde lo legal hasta lo financiero.

También concluimos en que necesitan de algún tipo de financiación o ayuda externa y para ello, las mismas recurren a los bancos, ya sean de capitales públicos (Banco de la Nación Argentina). (Este banco ofrece la mejor tasa pero es muy difícil acceder a una carpeta de crédito por la cantidad de documentación que se requiere) o a entidades de capitales privados en las cuales las tasas son más altas pero el crédito es más fácil de obtener.

En el Capítulo III, mencionamos el compromiso entre la familia empresaria y la empresa familiar, parecen términos similares aunque no lo son, pero si tiene relación entre sí. Debido a que la familia por sus afectos, compromisos éticos y morales cuando llega a formar una empresa familiar, los une más que el objetivo de la misma, esos afectos y compromiso y es la sangre.

Al final tratamos el marco legal que las regula, desde su constitución, donde determinamos la importancia que tiene armar un contrato constitutivo abarcando todos los aspectos posibles para que en un futuro no surja ningún inconveniente. Hasta su disolución por las distintas causas que se pueden determinar y la incorporación de los herederos forzosos y los conyugues supérstite, de los distintos socios.

Por último, cabe mencionar la satisfacción alcanzada en cuanto a los objetivos por nosotros planteados respecto al tema abordado, esperando que sirva como elemento de estudio y consulta a los alumnos y personas interesadas en la formación de una EF o si ya posee una, que sepa cuales son las ventajas y desventajas de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUAJE, C. (23 de 01 de 2004). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 13 de 8 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/la-empresa-familiar-desde-un-punto-de-vista-estrategico/>
- ANDOLFI, M. (1984). *Terapia Familiar*. Buenos Aires: Paidós.
- BERCOVITZ RODRIGUEZ-CANO, A. (2001). *Contratos Mercantiles*. España: Aranzadi.
- BIKEL, R. (1982). *"Las etapas de la vida familiar: transición y cambio"*. Buenos Aires - Madrid: Amorrortu.
- GILLI, J. J. (2013). *Diseño Organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- MARTINEZ ECHEZARRAGA, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica.
- MARTINEZ ECHEZÁRRAGA, J. (2011). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica.
- MOLINARI, P. (2012). *El salto del dueño*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- PERRONE, R. N. (1997). *Violencia y abusos sexuales en la familia*. Buenos Aires: Paidós.
- PITHOD, A. Y. (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- PRESS, E. (2013). *Empresas de Familia*. BUENOS AIRES: EDICIONES GRANICA S.A.
- RAZAVOLA, M. C. (1997). *Historias Infames: Los maltratos en las relaciones*. Buenos Aires: Paidós Iberica.
- Real Academia Española*. (01 de 04 de 2015). Recuperado el 01 de 04 de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=7spjoFbl1DXX2g6qX80h>.
- RIDOLFI, C. (2014). *La Fauna de las Empresas Familiares*. Buenos Aires: Biblos.

- SANTIAGO, D. (2003). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- SCHLEMENSON, A. (2007). *Remontar la Crisis*. Buenos Aires: Granica.
- SLUZKI, C. E. (2009). *La Red Social: Fronteras de la practica sistemática*. España: Gedisa.
- SMITH, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- VELAYOS LLUIS, C. (2014). *Los organos de gobierno de la sociedad familiar*. España: Aranzadi.
- WIKIPEDIA. (16 de 9 de 2013). Recuperado el 15 de 09 de 2015, de WIKIPEDIA:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_de\\_empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_empresas)
- Wikipedia. (01 de 04 de 2015). Recuperado el 01 de 04 de 2015, de Wikipedia:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Familia>
- ZUNINO, J. O. (2014). *Régimen de Sociedades Comerciales*. Buenos Aires: Astrea.

# ANEXO

## ENCUESTA N°1

### 1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

- 1.1. Año de fundacion:**1970**
- 1.2. Actividad principal: **Venta de comestible**
- 1.3. Actividad secundaria: -
- 1.4. Número de trabajadores: **5 (cinco)**
- 1.5. Mercado donde opera:
  - 1.5.1. Departamental: **Malargüe**
  - 1.5.2. Provincial: no
  - 1.5.3. Nacional: no
  - 1.5.4. Internacional: no

### 2. GESTIÓN DE LA EMPRESA

- 2.1. ¿Quién es el gerente o administrador?
  - 2.1.1. Dueño.....
  - 2.1.2. Ceo.....
  - 2.1.3. Familiares.....**x**
  - 2.1.4. Extrafamiliares.....
- 2.2. ¿Se elabora presupuesto de gastos? **Si**
- 2.3. ¿Se realizan balances? **Sí.**
- 2.4. ¿Con que frecuencia? **En forma anual.**
- 2.5. ¿Se lleva sistema de gestión? **Si, y más ahora que estamos con facturación electrónica.**

### 3. PROPIEDAD ACTUAL

- 3.1. ¿En qué generación se encuentran? **En la tercera.**
- 3.2. ¿Qué porcentaje está en manos de la familia? El total. **No han integrado a ningún miembro.**
- 3.3. ¿cuántos administradores tiene?**1 (uno)**
- 3.4. ¿Considera una ventaja o desventaja que la empresa sea familiar? ¿Por qué? **Tiene sus ventajas y desventajas, como a favor es la fuerza que lleva a la familia a progresar y como negativo es que se mezclan asuntos personales con los de la empresa. A veces no se pueden separar aunque se deberían.**

### 4. INCORPORACIÓN DE FAMILIA A LA EMPRESA

- 4.1. ¿Cuantos de la familia trabajan en la empresa? **3(tres).**
- 4.2. ¿Hay familiares que trabajen en otra empresa? **Si, trabajan fuera de la empresa. En otros negocios y en forma independiente.**
- 4.3. ¿Trabajan familiares directos o políticos? **Directos.**
- 4.4. ¿Quienes deciden la incorporación de los familiares a la empresa? **Es un consenso pero la palabra final la tengo yo (dueño).**
- 4.5. ¿Cómo se determinan los cargos? **Por capacidad, no solo por afinidad.**
- 4.6. ¿Los sueldos se determinan por el cargo? **Si, en relación a la actividad que realicen sin importar si es familiar o no.**

## 5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- 5.1. ¿Existe uno? **No**
- 5.2. ¿Por quién está integrado? ¿Cada cuánto se juntan? **No tenemos consejo de administración pero si hacemos reuniones cada 3 o 4 meses.**
- 5.3. ¿Qué temas se tratan? **Los logros, los retiros, los gastos y los nuevos objetivos.**
- 5.4. ¿Quién es la máxima autoridad? **Yo (dueño).**
- 5.5. ¿Tiene la finalidad pretendida? **Resultan agradables las reuniones. Solo es integrada por quienes trabajamos, no para todos.**

## 6. PATRIMONIO FAMILIAR/EMPRESARIAL

- 6.1. ¿Están bajo algún tipo societario? **Si, S.R.L.**
- 6.2. ¿utilizan recursos de la empresa en la familia y viceversa? **Si, sé que por ahí no es lo mejor, pero nos abastecemos mutuamente.**
- 6.3. ¿Retiran todo lo mismo? **Si cada uno tiene una cuenta particular en la que se dejan registrados los movimientos y cada vez que hacemos la reunión, hacemos una conciliación, para que quedemos todos iguales.**
- 6.4. ¿Pueden vender libremente su participación? **En el contrato constitutivo se dejó plasmado que con consenso previo se podía vender la participación.**
- 6.5. ¿Reparten dividendos? ¿Con cuanta frecuencia? **Se retira el dinero cuando se necesita, para fines que lo ameriten. Pero cuando se hacen las compensaciones cada 3 meses, se ve y se retira todo a fin de año.**
- 6.6. ¿Los ingresos de los socios es solo de la empresa o poseen otros ingresos? **Poseen otros ingresos los que no se mezclan con los de la empresa, pero a veces nos prestamos entre nosotros.**



- 6.7. ¿A qué fuentes de financiación recurren? **Tenemos cuenta en el banco Nación y en el Superville. Cuando necesitamos préstamos acudimos a ellos.**

## 7. SUCESIÓN

- 7.1. ¿Cuál es la opinión del socio fundador? **Él falleció, era mi padre, pero él amaba esta empresa y quería que la continuáramos.**
- 7.2. Los herederos ¿Quieren continuar con la EF? **Nosotros somos dos hermanos de los cuales yo compre la otra parte porque mi hermano no le interesaba. Y en lo que va a mí me gustaría que mis hijos la sigan.**
- 7.3. ¿Cómo hicieron la transición? ¿Cuánto tiempo llevo? **La transición fue lenta, mi padre estuvo mucho tiempo junto con nosotros aunque no tomaba decisiones, pero como era todo para él, siempre estaba acá. En cuanto al tiempo que duro no sabría decirte específicamente pero unos 10 años seguro.**

## 8. PROTOCOLO FAMILIAR

- 8.1. ¿Tienen protocolo? Si
- 8.2. ¿Le dan importancia? ¿Es solo para familiares directos o políticos también? **Realmente lo hicimos por recomendación de nuestro contador en forma conjunta con el escribano que son de confianza, pero no lo hemos usado porque siempre hemos hecho todo en forma amena y no hemos tenido que usar la letra chica de lo firmado.**
- 8.3. Si posee, ¿Que incluye? **Tendría que buscarlo. Pero una de las cosas es la transmisión de la parte de la sociedad con la aprobación del resto.**

9. **Datos del encuestado**

- 9.1. Año: **55**
- 9.2. Sexo: **Masculino**
- 9.3. Cargo: dueño. (**Socio Gerente**)
- 9.4. Estado civil: **Casado**
- 9.5. Hijos: **2 (dos)**.

## ENCUESTA N°2

### 1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

1. Año de fundación: **1957**
2. Actividad principal: **Comercial**
3. Actividad secundaria: **Agrícola**
4. Número de trabajadores: **20**
5. Mercado donde opera:
  - 5.1. Departamental: **San Rafael**
  - 5.2. Provincial: **Mendoza – Buenos Aires**
  - 5.3. Nacional: **No**
  - 5.4. Internacional: **No**

### 2. GESTIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Quién es el gerente o administrador?
  - 1.1. Dueño.....
  - 1.2. Ceo.....

- 1.3. Familiares.....**x**
- 1.4. Extrafamiliares.....
2. ¿Se elabora presupuesto de gastos? **Si**
3. ¿Se realizan balances? **Si**
4. ¿Con que frecuencia? **Anual**
5. ¿Se lleva sistema de gestión? **Si**

### **3. PROPIEDAD ACTUAL**

1. ¿En qué generación se encuentran? **Tercera generación.**
2. ¿Qué porcentaje está en manos de la familia? **100% familiar.**
3. ¿Cuántos administradores tiene? **1 (uno)**
4. ¿Considera una ventaja o desventaja que la empresa sea familiar? ¿Por qué? **Es ventajoso el hecho de poder decidir hacia un bien común que es el interés familiar.**

### **4. INCORPORACION DE FAMILIA A LA EMPRESA**

1. ¿Cuántos de la familia trabajan en la empresa? **5 (cinco)**
2. ¿Hay familiares que trabajen en otra empresa? **Si**
3. ¿Trabajan familiares directos o políticos? **Los dos**
4. ¿Quiénes deciden la incorporación de los familiares a la empresa? **De común acuerdo entre hermanos**

5. ¿Cómo se determinan los cargos? **Por capacidad**
6. ¿Los sueldos se determinan por el cargo? **Si**

## 5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿Existe uno? **No**
2. ¿Por quién está integrado? ¿Cada cuánto se juntan? **Existen reuniones semanales**
3. ¿Qué temas se tratan? **Se tratan temas diversos (nuevas inversiones, gastos, cuestiones de personal, en fin lo que sea importante y necesite de atención)**
4. ¿Quién es la máxima autoridad? **El administrador (apoderado legal)**
5. ¿Tiene la finalidad pretendida? **Por lo general si, ya que se decide en base a la hablado**

## 6. PATRIMONIO FAMILIAR/EMPRESARIAL

1. ¿Están bajo algún tipo societario? **Si (S.A. Y S.R.L.)**
2. ¿Utilizan recursos de la empresa en la familia y viceversa? **No, cada uno tiene su sueldo de acuerdo a la tarea.**
3. ¿Retiran todo lo mismo? **Una vez que existen ganancias o excedentes, se reparten de acuerdo a la proporción de tenencia de cada uno.**

4. ¿Pueden vender libremente su participación? **No, si alguno llegara por cualquier razón a necesitar o querer vender, debe sí o sí ofrecer primero al círculo familiar.**
5. ¿Reparten dividendos? ¿Con cuanta frecuencia? **Si, cuando existen ganancias, de forma anual**
6. ¿Los ingresos de los socios es solo de la empresa o poseen otros ingresos? **Solo de la empresa**
7. ¿A qué fuentes de financiación recurren? **Tratamos de que la mayor de las veces sea propia, sino bancaria.**

## 7. SUCESIÓN

1. ¿Cuál es la opinión del socio fundador? **Falleció, era mi abuelo, él trabajó siempre para que la empresa se consolidara y fuese manejada por la familia**
2. Los herederos ¿Quieren continuar con la EF? **Si**
3. ¿Cómo hicieron la transición? ¿Cuánto tiempo llevo? **Fue un proceso largo y no es que se dio de un día para otro. A medida que fue siendo necesario mi madre fue tomando decisiones, hasta organizar la EF de manera societaria y ahí entramos con mis hermanos.**

## 8. PROTOCOLO FAMILIAR

1. ¿Tienen protocolo? **Si**

2. ¿Le dan importancia? ¿Es solo para familiares directos o políticos también? **Seguro, es una buena herramienta para que sean claras las cosas**
3. Si posee, ¿Que incluye? **Incluye los objetivos de la EF, las condiciones para nuevas contrataciones en el caso de miembros familiares, las pautas para la retribución de los integrantes, como van a solucionarse los distintos conflictos que puedan surgir.**

9. **DATOS DEL ENCUESTADO**

1. Años: **44**
2. Sexo: **Masculino**
3. Cargo: **Apoderado**
4. Estado civil: **Casado**
5. Hijos: **2 (Dos)**

## ENCUESTA N°3

### “PAQUITA RESTÓ”

#### **1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

- 1.1. Año de fundación: **2014**
- 1.2. Actividad principal: **Restaurant**
- 1.3. Actividad secundaria: **No**
- 1.4. Número de trabajadores: **6**
- 1.5. Mercado donde opera:
  - 1.5.1. Departamental: **Luján de Cuyo**
  - 1.5.2. Provincial: **Mendoza**
  - 1.5.3. Nacional:
  - 1.5.4. Internacional:

#### **2. GESTIÓN DE LA EMPRESA**

- 2.1. ¿Quién es el gerente o administrador?
  - 2.1.1. Dueño
  - 2.1.2. Ceo
  - 2.1.3. Familiares: **Madre e hijo**
  - 2.1.4. Extrafamiliares
- 2.2. ¿Se elabora presupuesto de gastos? **Si**
- 2.3. ¿Se realizan balances? **Si**
- 2.4. ¿Con que frecuencia? **Anual**
- 2.5. ¿Se lleva sistema de gestión? **Si**



### 3. PROPIEDAD ACTUAL

- 3.1. ¿En qué generación se encuentran? **En la primera**
- 3.2. ¿Qué porcentaje está en manos de la familia? **100%**
- 3.3. ¿Cuántos administradores tiene? **1**
- 3.4. ¿Considera una ventaja o desventaja que la empresa sea familiar? ¿Por qué? **Si, por economicidad en el pago de salarios y por la confianza en el manejo del trabajo.**

### 4. INCORPORACIÓN DE FAMILIA A LA EMPRESA

- 4.1. ¿Cuántos de la familia trabajan en la empresa? **4**
- 4.2. ¿Hay familiares que trabajen en otra empresa? **No**
- 4.3. ¿Trabajan familiares directos o políticos? **Directos y políticos.**
- 4.4. ¿Quiénes deciden la incorporación de los familiares a la empresa? **La dueña.**
- 4.5. ¿Cómo se determinan los cargos? **Por conocimientos y funciones.**
- 4.6. ¿Los sueldos se determinan por el cargo? **Si**

### 5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- 5.1. ¿Existe uno? **No**
- 5.2. ¿Por quién está integrado? ¿Cada cuánto se juntan?
- 5.3. ¿Qué temas se tratan?
- 5.4. ¿Quién es la máxima autoridad?
- 5.5. ¿Tiene la finalidad pretendida?

## 6. PATRIMONIO FAMILIAR/EMPRESARIAL

- 6.1. ¿Están bajo algún tipo societario? **No**
- 6.2. ¿Utilizan recursos de la empresa en la familia y viceversa?  
**Si**
- 6.3. ¿Retiran todo lo mismo? **No**
- 6.4. ¿Pueden vender libremente su participación? **No**
- 6.5. ¿Reparten dividendos? ¿con cuanta frecuencia? **No**
- 6.6. ¿Los ingresos de los socios es solo de la empresa o poseen otros ingresos? **Poseen otros ingresos.**
- 6.7. ¿A qué fuentes de financiación recurren? **Ahorro y préstamos, sobre todo en la etapa inicial, y pagos a plazos.**

## 7. SUCESIÓN

- 7.1. ¿Cuál es la opinión del socio fundador? **Que sus hijos continúen con el negocio.**
- 7.2. Los herederos ¿Quieren continuar con la EF? **Si**
- 7.3. ¿Cómo hicieron la transición? ¿Cuánto tiempo llevo?

## 8. PROTOCOLO FAMILIAR

- 8.1. ¿Tienen protocolo? **No**
- 8.2. ¿Le dan importancia? ¿Es solo para familiares directos o políticos también?
- 8.3. Si posee, ¿Que incluye?

## 9. DATOS DEL ENCUESTADO

- 9.1. Año: **60**
- 9.2. Sexo: **Femenino**
- 9.3. Cargo: **Dueña**
- 9.4. Estado civil: **Casada**

## ENCUESTA N°4

### 1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

- 1.1. Año de fundación: **1972**
- 1.2. Actividad principal: **Venta de artículos de librería, mercería, regalaría y juguetería**
- 1.3. Actividad secundaria: **Lencería**
- 1.4. Número de trabajadores: **6**
- 1.5. Mercado donde opera:
  - 1.5.1. Departamental: **Las Heras**
  - 1.5.2. Provincial: **Mendoza**
  - 1.5.3. Nacional: **Argentina**
  - 1.5.4. Internacional:

### 2. GESTION DE LA EMPRESA

- 2.1. ¿Quién es el gerente o administrador?
  - 2.1.1. Dueño, **Si**
  - 2.1.2. Ceo,
  - 2.1.3. Familiares
  - 2.1.4. Extrafamiliares
- 2.2. ¿Se elabora presupuesto de gastos? **No**
- 2.3. ¿Se realizan balances? **Si**
- 2.4. ¿Con que frecuencia? **Anual**
- 2.5. ¿Se lleva sistema de gestión? **No**

### **3. PROPIEDAD ACTUAL**

- 3.1. ¿En qué generación se encuentran? **Segunda**
- 3.2. ¿Qué porcentaje está en manos de la familia? **100%**
- 3.3. ¿Cuántos administradores tiene? **Dos**
- 3.4. ¿Considera una ventaja o desventaja que la empresa sea familiar? ¿Por qué? **Ventaja porque queda toda la gestión en un solo núcleo.**

### **4. INCORPORACION DE FAMILIA A LA EMPRESA**

- 4.1. ¿Cuántos de la familia trabajan en la empresa? **Dos (2)**
- 4.2. ¿Hay familiares que trabajen en otra empresa? **No**
- 4.3. ¿Trabajan familiares directos o políticos? **Directos**
- 4.4. ¿Quiénes deciden la incorporación de los familiares a la empresa? **Dueño**
- 4.5. ¿Cómo se determinan los cargos? **Solo existe el cargo de empleado común.**
- 4.6. ¿Los sueldos se determinan por el cargo? **No**

### **5. CONSEJO DE ADMINISTRACION**

- 5.1. ¿Existe uno? **No**
- 5.2. ¿Por quién está integrado? ¿Cada cuánto se juntan?
- 5.3. ¿Qué temas se tratan?
- 5.4. ¿Quién es la máxima autoridad?
- 5.5. ¿Tiene la finalidad pretendida?

### **6. PATRIMONIO FAMILIAR/EMPRESARIAL**

- 6.1. ¿Están bajo algún tipo societario? **No**

- 6.2. ¿Utilizan recursos de la empresa en la familia y viceversa?  
**Si**
- 6.3. ¿Retiran todo lo mismo? **Si**
- 6.4. ¿Pueden vender libremente su participación? **No**
- 6.5. ¿Reparten dividendos? ¿Con cuanta frecuencia? Mensual
- 6.6. ¿Los ingresos de los socios es solo de la empresa o poseen otros ingresos? **Existen otros recursos.**
- 6.7. ¿A qué fuentes de financiación recurren? **Bancaria**

## **7. SUCESIÓN**

- 7.1. ¿Cuál es la opinión del socio fundador? **Que se termina la empresa con su mandato.**
- 7.2. Los herederos ¿quieren continuar con la EF? **No**
- 7.3. ¿Cómo hicieron la transición? ¿Cuánto tiempo llevo? **No va haber sucesión.**

## **8. PROTOCOLO FAMILIAR**

- 8.1. ¿Tienen protocolo? **No**
- 8.2. ¿Le dan importancia? ¿Es solo para familiares directos o políticos también?
- 8.3. Si posee, ¿Qué incluye?

## **9. DATOS DEL ENCUESTADO**

- 9.1. Año: **1968**
- 9.2. Sexo: **Masculino**
- 9.3. Cargo: **Dueño**
- 9.4. Estado civil: **Casado**
- 9.5. Hijos: **Uno**

El/los autor/es de este trabajo declara/n que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya/mos 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.



**ALEJANDRO GIL**

**REG. N° 25.089**



**MARCO BIELLI**

**REG. N° 24.599**



**CRISTIAN FALCONE**

**REG. N° 25.958**



**LEONARDO RUNCO**

**REG. N° 25.109**