

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR**

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL**

**DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS FAMILIARES MIPYMES Y
PROTOCOLO**

TUTORA: CRA. ELVIRA DOMÍNGUEZ

AUTORES:

NATALIA ALONZO

MARÍA PAULA LÓPEZ

MAURICIO REYNA

MONTEVIDEO

URUGUAY

2010

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedicamos a nuestras familias y amigos que en todo momento nos brindaron su apoyo y nos alentaron a seguir adelante en este camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a la Cra. Elvira Domínguez por su colaboración y guía en nuestro trabajo monográfico, así como a la Lic. María José Franco por su dedicación y asesoramiento.

Además, agradecemos a los empresarios que gentilmente dedicaron parte de su tiempo para responder a nuestras inquietudes e hicieron posible que cumpliéramos con el propósito que nos habíamos planteado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABSTRACT	1
CAPÍTULO 1 - RESUMEN EJECUTIVO	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	6
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 LA EMPRESA FAMILIAR	7
2.2 MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR.....	11
2.2.1 Algunos modelos tradicionales.....	11
2.2.1.1 Modelo de los Tres Círculos	11
2.2.1.2 Modelo Evolutivo Tridimensional	16
2.2.2 Algunos modelos más modernos, nuevos aportes a los modelos preexistentes	19
2.2.2.1 Modelo de Gestión del Riesgo Estructural en la Empresa Familiar.....	19
2.2.2.2 Modelo de Koenig.....	22
2.3 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS ASOCIADAS A LAS EMPRESAS FAMILIARES ...	27
2.4 EL ROL DEL ASESOR EXTERNO EN LA DETECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	32
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS EN EMPRESAS FAMILIARES	34
3.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO	34

3.1.1 Definición de diagnóstico para la Administración.....	34
3.1.2 Paralelismo diagnóstico clínico y empresarial.....	35
3.2 PRINCIPALES HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL DIAGNÓSTICO	36
3.2.1 Entrevistas	37
3.2.2 Cuestionarios.....	38
3.2.3 Observación	39
3.2.4 Dinámicas grupales.....	40
3.3 DIFERENTES METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO	41
3.3.1 Metodología para el diagnóstico tecnológico de pymes	41
3.3.2 Proyecto Qalyman.....	42
3.3.3 Programa de Autoevaluación de Empresas.....	43
3.3.4 Metodología MOUGLI	44
3.3.5 Metodología BUNT	44
CAPÍTULO 4 - EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	46
4.1 INTRODUCCIÓN	46
4.2 DEFINICIÓN:	47
4.3 PROCESO DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....	50
4.3.1 Etapa Previa: la Encuesta de Diagnóstico.....	51
4.3.2 Etapa 1: Información y concientización.....	52
4.3.3 Etapa 2: Negociación y Adopción de Acuerdos	53
4.3.4 Etapa 3: Cierre	53
4.3.5 Etapa 4: Ejecución	54
4.3.6 Etapa 5: Aprovechamiento del Éxito	54
4.4 EL CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	55

4.4.1 Contenido de carácter General.....	56
4.4.2 Aspectos Subjetivos y Objetivos.....	57
4.4.3 Estructura de la Empresa.....	58
4.4.4 Aspectos Sucesorios.....	58
4.4.5 Gobierno	59
4.4.6 Acciones o Partes	59
4.4.7 Compromiso con la familia.....	59
4.4.8 Trabajo en la Empresa	60
4.4.9 Modificación del Protocolo.....	60
4.4.10 Resolución de conflictos	60
4.5 ESTRUCTURA DE PROTOCOLO FAMILIAR	61
4.5.1 Introducción/Preámbulo.....	61
4.5.2 Componentes del grupo familiar.....	62
4.5.3 Estructura y organización/relaciones familia-empresa	62
4.5.4 Acciones y su Transmisión	65
4.5.5 Sucesión de los Fundadores	65
4.5.6 Otros Aspectos	66
4.6 LA ACTITUD DE LA FAMILIA	67
CAPÍTULO 5 - TRABAJO DE CAMPO	68
5.1 DESARROLLO DE UN PROTOCOLO TIPO.....	68
5.1.1 Conclusiones.....	83
5.2 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA EMPRESAS FAMILIARES MIPYMES.	
.....	87
5.2.1 Introducción.....	87

5.2.2 Primero: Definición del cuestionario	88
5.2.2.1 Elección del tipo de cuestionario y su contenido:	88
5.2.2.2 Testeo del cuestionario.....	89
5.2.2.3 Cuestionario Elegido.....	89
5.2.3 Segundo: Aplicación del cuestionario.....	90
5.2.4 Tercero: Análisis de Datos	91
5.2.5 Cuarto: Desarrollo de la herramienta	104
5.2.5.2 Desarrollo de los ponderadores	112
5.2.5.3 Determinación de la herramienta de diagnóstico	113
5.2.6 Quinto: Interpretación de los resultados	115
CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES FINALES.....	120
CONSULTA BIBLIOGRÁFICA:	122
ANEXO 1	128
ANEXO 2	137
ANEXO 3	146

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1 - RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO.....	7
FIGURA 2.1: ESQUEMA RELACIÓN FAMILIA – EMPRESA	8
FIGURA 2.2: MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	12
FIGURA 2.3: MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL.....	16
FIGURA 2.4: MODELO DEL RIESGO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA FAMILIAR...	20
FIGURA 2.5: DIAGRAMA DE PRIORIDAD EMPRESA / FAMILIA	23
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS EN EMPRESAS FAMILIARES	34
FIGURA 3.1: ESQUEMA METODOLOGÍA DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO DE PYMES	42
FIGURA 3.2: ESQUEMA PROYECTO QUALYMAN	43
FIGURA 3.3: ESQUEMA DE APLICACIÓN PROGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN DE EMPRESAS	44
CAPÍTULO 4 - EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	46
FIGURA 4.1: ESQUEMA DE PROTOCOLO/EMPRESA/FAMILIA	66
CAPÍTULO 5 - TRABAJO DE CAMPO	68
CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES FINALES.....	120

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1 - RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO.....	7
CUADRO 2.1: PRINCIPALES DETERMINANTES ÉXITO/FRACASO EMPRESAS FAMILIARES.....	31
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS EN EMPRESAS FAMILIARES	34
CUADRO 3.1: PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS	38
CAPÍTULO 4 - EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	46
CAPÍTULO 5 - TRABAJO DE CAMPO	68
CUADRO 5.1: RESUMEN DE RESPUESTAS - ÁMBITO EMPRESA.....	92
CUADRO 5.2: RESUMEN DE RESPUESTAS - ÁMBITO FAMILIA	93
CUADRO 5.3: RESUMEN DE RESPUESTAS - ÁMBITO PROPIEDAD.....	94
CUADRO 5.4: RESUMEN ORDEN DE PRIORIDAD - ÁMBITO EMPRESA.....	96
CUADRO 5.5: RESUMEN ORDEN DE PRIORIDAD - ÁMBITO FAMILIA	97
CUADRO 5.6: RESUMEN ORDEN DE PRIORIDAD - ÁMBITO PROPIEDAD.....	98
CUADRO 5.7: RESUMEN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES – ÁMBITO EMPRESA ..	99
CUADRO 5.8: RESUMEN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES POR PRIORIDAD – ÁMBITO EMPRESA	99
CUADRO 5.9: RESUMEN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES – ÁMBITO FAMILIA..	101

CUADRO 5.10: RESUMEN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES POR PRIORIDAD – ÁMBITO FAMILIA	101
CUADRO 5.11: RESUMEN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES – ÁMBITO PROPIEDAD	102
CUADRO 5.12: RESUMEN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES POR PRIORIDAD – ÁMBITO PROPIEDAD	103
CUADRO 5.13: RESUMEN DE PONDERACIONES Y CÁLCULO DE LA MEDIA PARA CADA AFIRMACIÓN	107
CUADRO 5.14: DETERMINACIÓN DE LAS VARIACIONES RESPECTO A LA MEDIA – ÁMBITO EMPRESA	109
CUADRO 5.15: DETERMINACIÓN DE LAS VARIACIONES RESPECTO A LA MEDIA – ÁMBITO FAMILIA	110
CUADRO 5.16: DETERMINACIÓN DE LAS VARIACIONES RESPECTO A LA MEDIA – ÁMBITO PROPIEDAD	111
CUADRO 5.17: DETERMINACIÓN DE PONDERADORES – ÁMBITO EMPRESA.....	112
CUADRO 5.18: DETERMINACIÓN DE PONDERADORES – ÁMBITO FAMILIA	112
CUADRO 5.19: DETERMINACIÓN DE PONDERADORES – ÁMBITO PROPIEDAD....	112
CUADRO 5.20: VALORES MÁXIMO Y MÍNIMO ALCANZADOS PARA CADA DIMENSIÓN	114
CUADRO 5.21: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	115
CUADRO 5.22: DEFINICIÓN DE LOS INTERVALOS POR ZONA.....	116
CUADRO 5.23: RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	118

CUADRO 5.24: RESUMEN DE LOS RESULTADOS AGRUPADOS POR ZONA Y ÁMBITO	119
CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES FINALES.....	120

“Realmente no conozco a mi padre. Por lo menos no como le conocen otras personas. Me quedo sorprendido cuando le veo hablar con otras personas.

Realmente sabe mucho y es un hombre muy interesante.

Cuando está trabajando es sorprendente. Pero cuando está en casa es como si no existiera.

Sabes que su mente está en el trabajo.

Y en lugar de admitir que le gusta, no hace más que quejarse del trabajo.

Siempre quejándose y preocupándose porque lo va a perder todo. Y cuando nos habla es como si estuviera haciendo una revisión de su propia actuación.

Me encantaría llegar a conocer a mi padre como le conocen los demás, como un hombre real”.¹

¹ Leyenda extraída del libro de Koenig, Neil “¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia. Ediciones Deusto, España (2004).

ABSTRACT

El presente trabajo propone la elaboración de una herramienta de diagnóstico para las pequeñas Empresas Familiares, que en oportunidades no poseen los recursos necesarios para contar con el asesoramiento de un profesional idóneo en la temática, que las oriente en su gestión. Asimismo ha pretendido aportar una estructura de Protocolo que si bien deberá ser adaptada a las particularidades de quienes deseen aplicarla, creemos constituye una adecuada aproximación de los puntos que entendimos debían estar presentes.

En el primer capítulo se realiza una puesta a punto de algunos datos de interés que permiten enmarcar a las Empresas Familiares dentro de nuestro país, así como también se establece la metodología a aplicar para llevar a cabo el trabajo.

A continuación se desarrollan algunos modelos teóricos tradicionales para la comprensión de las mismas y se presentan algunos modelos innovadores que pretenden configurar una actualización de los preexistentes. También se hace referencia a la problemática que enfrenta la Empresa Familiar en la teoría y se destaca la figura del asesor en la detección de la misma.

El siguiente capítulo define el concepto de Diagnóstico a emplear y asimismo plantea el desarrollo en profundidad de algunas herramientas y metodologías de diagnóstico utilizadas en la práctica, para luego inclinarnos por la que más se adapte a nuestro propósito.

El cuarto capítulo presenta la redacción del Protocolo que entendemos podría ser considerado como base para la adaptación del mismo a las particularidades de cada empresa y algunas consideraciones a tener en cuenta para ello.

A continuación, se expone la herramienta propuesta, se pone a prueba, evaluándose su aplicabilidad y justificación de su utilidad para los casos analizados.

Por último, se arriba a una serie de conclusiones generales que contemplan los alcances y limitaciones del trabajo desarrollado.

CAPÍTULO 1 - RESUMEN EJECUTIVO

1.1 ANTECEDENTES

Si bien el tema de las Empresas Familiares y la problemática que a ellas se asocia ha sido un tema recurrente en los últimos tiempos, no se encuentran a nivel académico nacional muchas investigaciones que contribuyan a que las empresas uruguayas puedan ser capaces de mirar introspectivamente y cuestionarse algunos tópicos para los cuales puedan requerir cierto tipo de asesoramiento que les permita llevar a cabo una adecuada gestión.

En lo que a asesoramiento se refiere, en la actualidad la Clínica de la Empresa Familiar intenta constituir “un ámbito especialmente diseñado para ayudar a MIPYMES familiares, acercándole herramientas que permitan incorporar en forma positiva los temas de la familia a la gestión de la empresa”².

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En nuestro país las MIPYMES son de gran importancia en la economía ya que las mismas generan una parte significativa de la riqueza nacional y contribuyen a la generación de empleo.

² www.clinicaempresafamiliar.com.uy

Alrededor del 50 % de la población económicamente activa trabaja en micro y pequeñas empresas.

Con relación a la conformación de los recursos humanos de las MIPYMES y Empresas Familiares, se puede apreciar que el 65% del personal es mano de obra asalariada, 28% son propietarios o socios que trabajan en la empresa, 4% es trabajo familiar remunerado y el restante 2% es trabajo familiar no remunerado³.

La referida encuesta, establece también que a nivel general las Empresas Familiares y MIPYMES se originan en la mayoría de los casos por la iniciativa del socio fundador. Esto pasa en el 86% de las empresas, mientras que en el 10% es mediante la adquisición de una empresa existente y el 4% es por herencia.

La presencia familiar en la propiedad, conducción y gestión confiere a las empresas de este tipo, características especiales que las diferencian del resto de las empresas y que si bien en oportunidades constituyen una ventaja, en otras pueden gestionarse conflictos que de no ser atendidos a tiempo, pueden conducir a su fracaso.

Por lo antes expuesto, es que aspiramos a que el presente trabajo represente un aporte, brindando una herramienta de diagnóstico que permita que la propia Empresa Familiar pueda tomar conciencia de su problemática, para luego contando con un adecuado asesoramiento, potenciar su desarrollo y crecimiento.

³ Encuesta Nacional de MIPYMES industriales y de servicios. (MIEM, DYNAPYME, año 2008).

Por otra parte, se presenta al Protocolo como una de las herramientas que permite gestionar las relaciones al interior de la Empresa Familiar. Al incluir un modelo de este documento trataremos de dejar una posible solución a muchos de los problemas encontrados.

1.3 OBJETIVOS

Como objetivo a nivel general, nos hemos planteado realizar un diagnóstico de la problemática que afecta en la actualidad a las MIPYMES – Empresas Familiares en nuestro país.

Como objetivos específicos, intentaremos generar una herramienta de diagnóstico de autoevaluación para la empresa, que le permita a través de algunos parámetros o dimensiones conocer su situación. Una vez evaluada la problemática detectada, intentaremos elaborar un Protocolo “tipo” que recoja aquellas que atañen a las Empresas Familiares y sus relaciones al interior de las mismas, tratando de aportar elementos para la discusión en el seno de la Empresa Familiar y propuestas de soluciones a los problemas hallados, para así contribuir a su mejor desarrollo.

1.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Como primera aproximación realizaremos una investigación de las “fuentes secundarias” existentes para lograr un adecuado conocimiento del “estado del arte” del tema a estudiar.

A partir del análisis bibliográfico, desarrollaremos un marco conceptual que nos permita recoger las principales ideas y conceptos a tomar en consideración.

En una segunda etapa, proponemos la realización de un cuestionario estructurado a usuarios de la Clínica de la Empresa Familiar para tratar de dar cuenta de sus opiniones acerca de la problemática que enfrentan. Seleccionaremos este colectivo por entender que agrupa a usuarios que al momento de acudir a la Clínica ya presentan algún tipo de problemática asociada. No obstante, contactaremos a algunas Empresas Familiares por fuera del grupo, para tratar de establecer un mayor número de casos a analizar.

Este esquema metodológico está orientado a obtener una vasta gama de “informantes” con la pretensión de poder alcanzar cierta capacidad explicativa que nos permita confeccionar un Protocolo guía que ofrezca elementos para iniciar el proceso, así como posibles recomendaciones o respuestas a los problemas planteados por los encuestados.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA FAMILIAR

Desde hace muchos años los primeros inmigrantes que fueron llegando a nuestro país contribuyeron a la formación de empresas de origen familiar, que dado el tamaño de nuestro mercado han logrado adaptarse a los cambios imperantes y continúan hoy su ciclo de vida.

Las Empresas Familiares son muy variadas y no se las puede identificar con un tamaño específico, las hay muy pequeñas como así también importantes multinacionales. Esto lleva a que difiera también bastante, la forma en la que conciben sus misiones y estrategias; las hay de diferentes generaciones, más o menos personalistas y con distintos modelos de gestión de acuerdo a los mercados en los que operan.

La Empresa Familiar surge de la unión del sistema familiar con el sistema empresarial, mientras el ámbito familiar está basado en aspectos emocionales con profundos lazos afectivos donde prevalece el cuidado y desarrollo de sus miembros, la esfera empresarial está sustentada en el rendimiento y los resultados. Así estarían conviviendo un sistema “introvertido” – el familiar – donde se cultivan internamente los valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros, con un sistema orientado al mundo exterior constituido por el sistema empresarial.

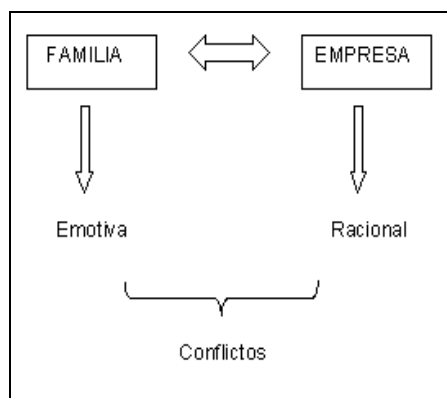


Figura 2.1: Esquema relación Familia – Empresa
Fuente: Martínez Nogueira, Roberto (1984)

La superposición de los sistemas antes mencionados, genera conflictos que si bien no es posible evitar completamente, se hace fundamental encontrar un adecuado equilibrio que permita manejar la empresa sin alterar la armonía familiar.

Si bien no existe una definición de Empresa Familiar, generalmente aceptada, sí es posible enumerar ciertos elementos que las distinguen de empresas no familiares, entre ellos cabe destacar:

- Existe una serie de creencias y valores compartidos de manera permanente y voluntaria entre Familia y Empresa
- La propiedad poseída por la Familia le permite ejercer el control de la actividad empresarial
- El poder es el tercer factor determinante, e implica que algunos o varios de los propietarios dedican todo o parte de su tiempo a trabajar en cargos jerárquicos en la Empresa Familiar

- Por último otro importante factor de diferenciación es la continuidad, lo cual se manifiesta en la transmisión de la propiedad de la Empresa hacia las generaciones venideras

Asimismo, es importante destacar que mientras algunas definiciones ponen énfasis en el control a través de la propiedad, otras lo hacen en función de las características de gestión. No obstante, es posible identificar ciertas relaciones presentes en distintas definiciones, entre ellas:

- La propiedad de la Empresa está concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la Empresa
- Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la Familia
- El vínculo familiar es uno de los factores determinantes para obtener los puestos de mando de la Empresa
- Algunos miembros de la Familia son influenciados por la misma en la elección de “carreras” que tengan relación con la Empresa
- El patrimonio de la Empresa pertenece en su mayoría a una Familia

- La formulación de objetivos y políticas de la Empresa se halla condicionada por las relaciones y situaciones intrafamiliares de sus miembros dirigentes

Una posible definición de Empresa Familiar a adoptar en este trabajo sería la siguiente: “Una empresa se considera familiar cuando se identifica con no menos de dos generaciones de una misma familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia”⁴.

Creemos en la adecuación de esta definición a efectos de nuestro trabajo, debido a que la misma constituye una buena síntesis de las ideas recogidas por distintos autores, y a su vez por el hecho de que las Empresas Familiares en nuestro medio no suelen asociarse con menos de dos generaciones de una misma familia en su creación.

⁴ Donnelley, Robert: “Las Empresas Familiares” publicado en la Harvard Business Review y reproducido por la biblioteca Harvard de Administración de Empresas (Nº21, año 1974).

2.2 MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR

Existen diversos modelos que intentan explicar la dinámica de las Empresas Familiares y las principales variables o dimensiones que influyen en su desarrollo. En primer lugar, plantearemos algunos de los principales modelos teóricos tradicionales. Dentro de estos, destacaremos el Modelo de los Tres Círculos, dado que el mismo recoge los aportes del modelo inicial de Familia y Empresa, al tiempo que agrega la consideración de la Propiedad; y el Modelo Tridimensional que incorpora al análisis la dimensión temporal. A continuación, citaremos otros modelos más modernos que pueden llegar a ser utilizados para comprender la dinámica de estas empresas.

2.2.1 Algunos modelos tradicionales

2.2.1.1 Modelo de los Tres Círculos

Tagiuri y Davis (1982), profundizaron el tradicional modelo de los dos círculos, en el entendido de que una descripción más profunda de las Empresas Familiares requería la distinción entre el subsistema de Propiedad y el de Dirección dentro del círculo de la Empresa. En otras palabras, podría decirse que mientras algunos son propietarios pero no intervienen en la dirección de los negocios; otros intervienen sin tener control del capital.

Este modelo resulta útil para comprender la fuente de los conflictos interpersonales, conflictos de roles e intereses, así como los límites de las Empresas Familiares. Permite, situando a cada miembro de la Familia en el espacio que le corresponda ubicarse dentro de las opciones posibles, dividir las complejas interacciones que surgen en la Empresa, constituyendo una herramienta de análisis para entender el porqué de lo que está ocurriendo.

La persona que tenga una sola conexión con la Empresa estará ubicada en uno de los sectores externos: Familia, Propiedad o Gerencia. Aquellas personas que tengan más de un nexo con la organización, se situarán en alguna de las intersecciones entre los diferentes círculos.

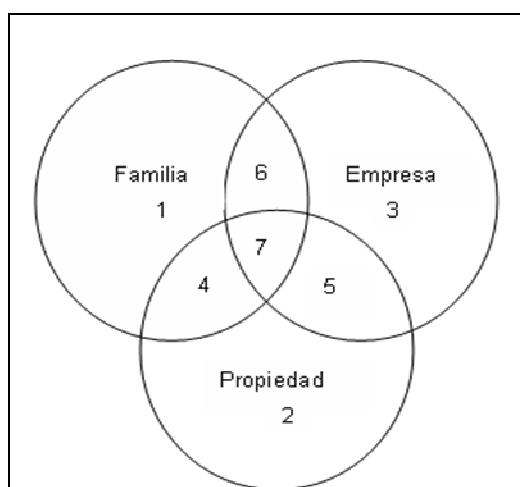


Figura 2.2: Modelo de los Tres Círculos
Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

Cada uno de los siete espacios, determina un tipo de relación, intereses, expectativas y posicionamiento específico de un individuo respecto a su Familia Empresaria y, en general, a su Empresa Familiar.

1 – Son miembros de la Familia pero en la actualidad no trabajan en la Empresa ni tienen participación en la propiedad del capital, como pueden ser: el esposo/a del fundador/a, los esposos/as de los hijos/as o descendientes directos del fundador/a, y los pequeños y jóvenes de la familia. Su rol en el sistema es muy importante, puesto que ellos son el entorno inmediato de los empresarios. En esta porción se ubican también los “parientes políticos” quienes de una u otra manera influyen en la realidad de la Empresa.

2 – Son los accionistas externos, aquellas personas con participación en la propiedad de la Empresa. No es común que en una Empresa Familiar haya accionistas que no sean miembros de la Familia. Si los hay, estos socios externos se caracterizan por tener una actitud muy exigente y profesional hacia la familia de sus socios. En este sentido, puede que no vean con buenos ojos la incorporación o promoción a determinados cargos de familiares, que los juzguen de poco preparados o poco competentes para el desempeño de las nuevas responsabilidades a las que deberán hacer frente. Sus expectativas pueden chocar con las de los líderes familiares.

3 – Corresponde a directivos y trabajadores de la Empresa no familiares.

4 – Se trata de familiares propietarios que no trabajan en la Empresa, vendría a ser un “accionista pasivo” que no recibe demasiada información y se siente poco escuchado. Por lo general, tampoco recibe grande dividendos.

5 – Son trabajadores o directivos no familiares con participación en la Propiedad. Suelen tener un gran cariño, respeto y agradecimiento hacia la Empresa y se los puede identificar por haber sido en algún momento “la mano derecha” del fundador.

6 – Aquí encontramos a familiares que trabajan en la Empresa pero que no son propietarios. Por lo general se trata de jóvenes familiares que se incorporan a la Empresa y que probablemente algún día serán accionistas, ó familiares políticos (esposos o esposas de los accionistas), que dependiendo de las circunstancias podrán o no llegar a serlo. Ejemplo de esto último, sería la nuera del socio fundador que en caso de fallecimiento de su esposo, podría llegar a tener propiedad sobre la Empresa (cuando no se haya contemplado la separación de bienes).

7 - El “siete” es, en la primera generación, el fundador, el referente en la Empresa, la Familia y su entorno social. En la medida que la empresa madura, en esta intersección también se pueden encontrar parientes políticos. Sus posicionamientos e intereses están intensamente ligados al deseo de que la Empresa prospere y tenga éxito. En este empeño acostumbran quitarle tiempo a la Familia que en el futuro puede reprochárselo en mayor o menor grado. La mayor influencia del fundador hacia sus descendientes es la existencia de la Empresa

misma que determina en gran medida (para bien o para mal) el destino de la Familia. Es necesario indicar que cada círculo tiene objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno diferentes, así es posible identificar:

En el ámbito de la Familia:

- Objetivos: busca mantener la armonía en la Familia, fomentando el progreso de sus miembros
- Actividades críticas: definición de la misión y el Protocolo Familiar.
- Órganos de gobierno: el Consejo y Foro de Familia

En el ámbito de la Propiedad:

- Objetivos: mantenimiento adecuado del patrimonio familiar, generar lucro
- Actividades críticas: elección del sucesor
- Órganos de gobierno: la Junta de Accionistas

En el ámbito de la Empresa:

- Objetivos: máxima eficiencia y eficacia de la organización
- Actividades críticas: elección de la estructura más adecuada, gestión del cambio y establecimiento de políticas de recursos humanos adecuadas
- Órganos de gobierno: la Gerencia General

2.2.1.2 Modelo Evolutivo Tridimensional⁵

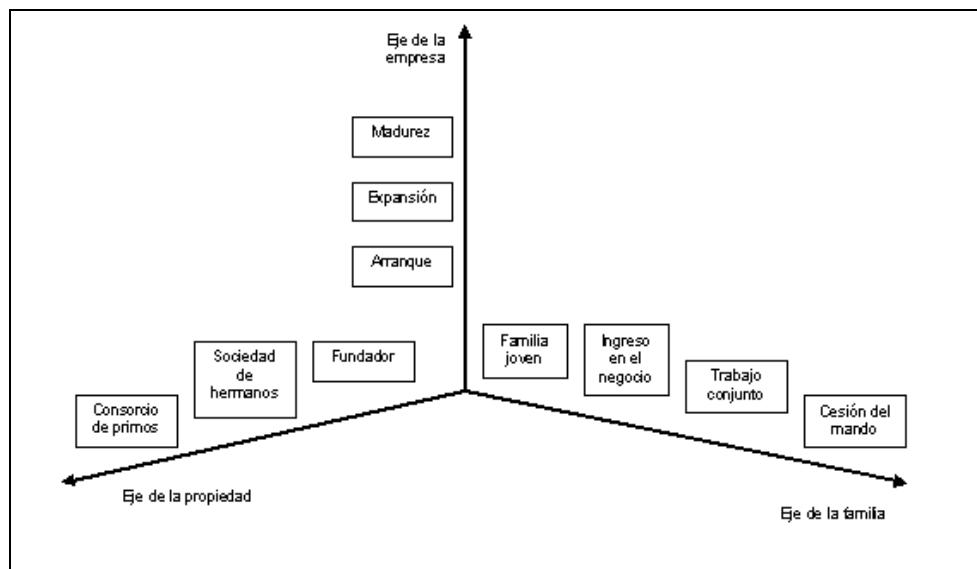


Figura 2.3: Modelo Evolutivo Tridimensional
Fuente: Gersik, Kelin – Davis, John

Este modelo introduce la dimensión temporal, el paso del tiempo significa cambios en la organización, en la Familia y en la distribución de la Propiedad.

Las distintas formas de la propiedad familiar, originan diferencias dentro de los aspectos de la Empresa Familiar. La estructura va a influenciar las decisiones operacionales y de estrategia. Existe la creencia de que la Propiedad se transmite de generación a generación como un aspecto secundario del control gerencial. Pero la estructura de la Propiedad es mucho más amplia, refleja la historia y relaciones de la Empresa Familiar, aún así encontramos tres grandes categorías que van a evolucionar con el tiempo.

⁵ Extraído de Tomo II Curso de Administración General (2010). Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR

La mayoría arranca con un sólo dueño, con un propietario fundador, luego viene la sociedad de hermanos y por último el consorcio de primos. Esta secuencia, a priori predecible, es observable en distintas Empresas Familiares y forma parte de la lógica de las etapas generacionales. Se puede complejizar por el hecho de que en dicha secuencia generacional se incorporen accionistas ajenos a la Familia.

La segunda dimensión del modelo, la dimensión evolutiva de la Familia, describe el desarrollo de la misma en el transcurso del tiempo. Este eje, a diferencia de los otros dos (Propiedad y Empresa) tiene una sola dirección, ya que está relacionado con el envejecimiento biológico de los integrantes de la Familia, en los otros dos ejes se puede avanzar o retroceder según las circunstancias.

La etapa de la joven Familia de negocios se inicia con un período de intensa actividad en el que una sociedad conyugal se plantea la posibilidad de cumplir con el papel de dueño – gerente; luego llega la etapa de ingreso al negocio en la que el dueño comienza a preguntarse si desea pasar la Empresa a la próxima generación y si además esta tiene intereses en continuar.

La etapa del trabajo conjunto se ubica en el momento en que los padres rondan los cincuenta años, en tanto los hijos tienen entre veinte y treinta. La meta es trabajar juntos, pero para lograrlo es necesario contar con una fluida comunicación familiar, una adecuada definición de roles y alentar el manejo constructivo de los conflictos.

La dimensión evolutiva del negocio, describe el desarrollo del negocio en el tiempo. Es importante tener en cuenta el tamaño, la edad, la estructura y el desempeño financiero del mismo, dado que esto determinará tres fases, a saber: Arranque, Expansión y Formalización y Madurez.

La primera de estas fases, tiene que ver con el nacimiento de la Empresa, incluye su fundación y los primeros años de vida en los que la supervivencia es la prioridad. La fase de Expansión, es aquella en la que la Empresa comienza a crecer donde la estructura adquiere mayor grado de formalización. Aquí la Empresa Familiar trata de moldear la curva de crecimiento y la estructura incipiente, cobrando importancia el compromiso que asuman todos sus miembros.

La fase de Madurez está caracterizada por actividades automáticas donde las expectativas de crecimiento son muy modestas, las Empresas Familiares resultan más sensibles y son más débiles a las consecuencias del fenómeno de la maduración. Esto hace necesario que presten atención al reenfoque estratégico que puede estar orientado hacia: saber diversificar a tiempo (invirtiendo en negocios relacionados) o poder rejuvenecer y profesionalizar la organización.

2.2.2 Algunos modelos más modernos, nuevos aportes a los modelos preexistentes

2.2.2.1 Modelo de Gestión del Riesgo Estructural en la Empresa Familiar⁶

El presente modelo surge como resultado del estudio de las distintas relaciones que se desarrollan en el ámbito Familia – Empresa, que hacen a la complejidad del sistema.

La estabilidad de una Empresa Familiar es medida a través del riesgo estructural. Si tiene un riesgo alto implica que la complejidad, o sea, sus elementos y relaciones, es variada.

Si hacemos una distinción de lo que hace a la complejidad de la Familia y de los caracteres que identifican a una Empresa compleja, identificamos estos dos grupos:

Complejidad de la Familia:

- Número de sus miembros
- Número de ramas
- Roles existentes
- Diferencias en las perspectivas de cada miembro, sus objetivos, respecto a la Empresa

⁶ Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma; Coma - Cros, Joan. Modelos de Empresa Familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto, España (2009).

- Discrepancias en las historias de vida de cada uno

Complejidad de la Empresa:

- Tamaño/Sector en que se ubica
- Nivel de diversificación
- Número de procesos
- Nivel de conocimiento del personal

La conjunción de estos dos grupos, hacen a la complejidad de la Empresa Familiar. Cuanto más compleja sea, mayor deberá ser la estructura, ya que es a través de la misma que se logra el orden del sistema.

De esto último, deriva la fórmula del Riesgo Estructural en la Empresa Familiar:

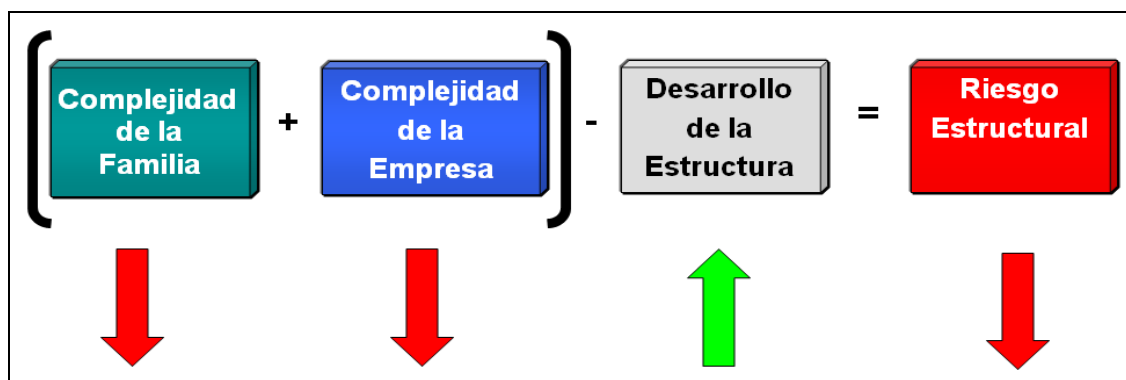


Figura 2.4: Modelo del Riesgo Estructural de la Empresa Familiar
Fuente: Gimeno Sanding, Alberto (ESADE/FBK)

Esta fórmula se apoya en la Teoría de la Complejidad, de la que derivan precisamente estos tres grandes conceptos: Complejidad, Estructura y Estabilidad.

La Complejidad que caracteriza a cada Empresa Familiar es la que diferencia a una empresa de otra, y la que define cuál será el problema que enfrentará en un momento determinado.

Respecto a los elementos componentes del desarrollo de la Estructura, que se caracterizan por atenuar el impacto causado por la complejidad Empresa – Familia tenemos básicamente:

- 1) Creación de instituciones
- 2) Diferenciación del ámbito de decisiones Empresa – Familia
- 3) Incorporación de habilidades comunicativas
- 4) Desarrollo de prácticas de gestión
- 5) Preparación de la continuidad

La institucionalización estará dada por los órganos existentes, sea que se trate de un Directorio, de un Comité de Dirección, y/o de un Consejo de Familia. Si existen estos órganos, implica que hay un alto nivel de institucionalización.

La diferenciación entre Familia y Empresa, deberá basarse principalmente en una diferenciación de índole laboral, en el reconocimiento de capital y la legitimación de la exigencia. Los miembros de la Familia son capaces de

diferenciar con claridad cuáles son sus derechos, obligaciones, y cuál deberá ser su actuación, según el ámbito en que se encuentren.

Las habilidades comunicativas se orientarán a la resolución de conflictos, mediante la aceptación de las diferencias que puedan surgir entre los miembros. De esta manera se generará un clima de confianza entre los miembros de la Familia.

El desarrollo de prácticas de gestión estará dado por la forma en que se estructure la información, dependerá de los recursos y competencias del emprendedor.

Por último, la manera de preparar la continuidad, es manteniendo una mentalidad emprendedora, planificando la sucesión, entre otros.

2.2.2.2 Modelo de Koenig⁷

Este autor sostiene que la dicotomía Empresa – Familia, es en realidad una cuestión de prioridades; mientras para algunos miembros lo más importante es la Familia, para otros lo es la Empresa. Mientras tanto algunos creen que no se puede establecer un orden de prioridad por lo que al momento de responder a la pregunta *¿cuáles son sus prioridades?* Responderá *“nuestra Familia y nuestra Empresa”*.

⁷ Koenig, Neil “¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia. Ediciones Deusto, España (2004).

No obstante, se reconoce que luego de reflexionar un poco más acerca de la pregunta, es posible que los miembros de una Empresa Familiar ofrezcan diferentes respuestas. El siguiente gráfico muestra las cuatro opciones entre las que debe elegir toda Empresa Familiar; las flechas representan prioridad: si señalan hacia arriba indican que se trata de una prioridad principal, si señalan hacia abajo se trata de una prioridad secundaria.

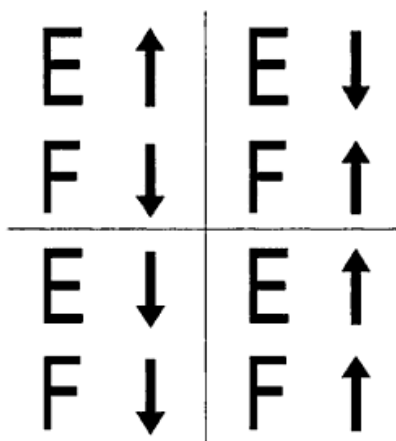


Figura 2.5: Diagrama de Prioridad Empresa - Familia
Fuente: Koenig, Neil (2004)

- **Empresa como principal prioridad**



Esta situación suele presentarse en el caso de los fundadores de primera generación. Es aquí donde la Empresa suele dominar, requiriendo una mayor dedicación y energía para lograr sobrevivir y desarrollarse adecuadamente.

En algunos casos, los éxitos tempranos dan lugar a mayores esfuerzos, por lo que la Familia comienza a sufrir las consecuencias. En cualquier ámbito de reunión familiar, todas las conversaciones giran en torno a la Empresa, lo cual provoca que se resientan las relaciones familiares tanto en lo que respecta a la relación entre cónyuges como a la relación entre hijos. Esto último tiene lugar sobre todo por el hecho de que la Empresa se utiliza como medición del mérito de los miembros de la Familia, valorándose a los hijos sobre la base de su adaptación a la Empresa Familiar. Aquí puede encontrarse que aquellos que tienen mayor gusto por los negocios son más valoradas por sus padres incorporándose rápidamente a la empresa y ocupando altos cargos, mientras que aquellos que no están interesados en el negocio familiar son dejados de lado.

- **Familia como principal prioridad**

E ↓
F ↑

En esta situación, se puede apreciar que la Empresa Familiar es una prolongación de la Familia, trasladándose las necesidades, expectativas y valores de la misma al entorno empresarial. Aquí la Empresa Familiar no está interesada en el mundo empresarial

externo, no tiene en cuenta lo que ocurre en otras empresas de su mismo ramo, por lo cual no intenta compararse ni imita la actuación de sus competidores.

La dirección de la empresa, se lleva a cabo de una forma emocional, intuitiva e impulsiva, de forma similar a como podría dirigirse una familia. Vemos entonces

que los valores y pautas de comportamiento de la Empresa están íntimamente relacionados a los de la Familia, confundiendo así los distintos ámbitos.

- **Familia y Empresa como prioridad secundaria**

E ↓ En este caso, ni la Empresa ni la Familia son la principal prioridad, suele ocurrir cuando quienes están al frente de la

F ↓ Empresa constituyen la segunda generación. Los directores no suelen otorgarle a la Empresa la debida atención, si bien adoptan un enfoque de mando y control, su vinculación con la misma se da de forma esporádica, trabajando cuando se siente inspirado para hacerlo.

En lo que respecta a la convivencia familiar, la misma es complicada, si bien el director de segunda generación que está a cargo de la Empresa se muestra paternalista con sus hermanos, no está realmente comprometido ni interesado en su desarrollo dentro de la Empresa Familiar.

- **Empresa y Familia como prioridad principal**

E ↑ Este es el caso de familias que están interesadas por igual en la Familia y en la Empresa, valorándose a sí mismos y al trabajo, tratando de llevar adelante una vida equilibrada.

F ↑ En relación a la Empresa, dirigen a la misma como tal,

cumpliendo los objetivos y desarrollando un buen equipo de dirección. Poseen políticas de contratación para captar personal que encaje con la cultura de la Empresa, ya que saben hacia dónde dirigirse, teniendo una orientación definida y un plan para llegar allí.

En lo que respecta a la Familia se esfuerzan por dedicarle el tiempo necesario estando comprometidos unos con otros. Esto lo logran aceptando que en la realidad nadie puede conseguir todo a la vez, como Empresas podrían ser más grandes y eficientes pero se niegan a renunciar a sus Familias, en las relaciones familiares si bien reconocen que podrían compartir más momentos, no desean desatender el trabajo en la Empresa.

Por ello, la solución adecuada parece ser el sacrificar algo de cada uno de los ámbitos (Empresa – Familia), en búsqueda de un adecuado equilibrio.

Por último, debemos identificar aquel grupo de personas pertenecientes a Empresas Familiares que no se ponen de acuerdo a qué asignar mayor prioridad. Las preferencias varían dependiendo de un miembro a otro y de una a otra época, ya que cada miembro de la Familia tendrá sus propias necesidades, prioridades y expectativas acerca de lo que esperan de la Empresa Familiar.

La ausencia de decisiones consensuadas sobre lo que resulta más importante y los problemas que ello acarrea, se ven potenciados cuando la Empresa exige mayor atención, descuidándose la vida familiar (al menos por un tiempo). Los problemas que enfrenta la Familia son adjudicados al ámbito empresarial y cuando esto ocurre, se vuelve a asignar prioridad a la Familia en

detrimento de la Empresa. Esto se transforma en un círculo vicioso, donde se confunden responsabilidades y suelen generarse climas de tensión que llevan a debilitar las relaciones.

2.3 LA PROBLEMÁTICA ASOCIADA A LAS EMPRESAS FAMILIARES

Como mencionáramos anteriormente, este tipo de empresas presenta características particulares que la diferencian de otras, dado que en la misma convergen elementos de índole económico así como afectivos y esto las lleva a que se generen conflictos entre estas dos dimensiones.

Considerando el modelo de “los Tres Círculos” podemos visualizar de manera más clara cuales son las fuentes de conflictos que pueden surgir.

En el ámbito Familiar, se producen tensiones generadas por la superposición de roles entre la Familia y la Empresa Familiar. Es por ello que se busca conformar una estructura que facilite la solución de estos conflictos, como puede ser el diseño de un Protocolo o tratar el conflicto por medio del órgano de gobierno.

En el ámbito de la Propiedad, las discrepancias que se generan básicamente se deben a rivalidades entre accionistas y a la participación de las distintas ramas familiares. Se corre el riesgo de confundir el patrimonio familiar con el empresarial. Se trata de evitar la dispersión del capital de la Familia, y buscar, al mismo tiempo, la mejor financiación para la misma.

El ámbito de la Empresa, sufre de una renovación estratégica continua y de problemas de información y control, ya que busca la constante adaptación a los cambios del entorno. La estrategia que se formule deberá ser acorde a la etapa de vida en que se encuentre la Empresa.

Dejando de lado el modelo de los Tres Círculos, y realizando una aproximación a la realidad observada en este tipo de empresas, los principales errores que enfrentan las mismas, suelen estar relacionados a confusiones y discrepancias entre los distintos miembros de la Empresa Familiar. Así se pueden identificar⁸:

- Suele confundirse la condición de heredero con la de trabajador de la Empresa, y de esta manera cualquier miembro de la Familia, se considera con el derecho de trabajar en ella

El resultado de esto puede provocar que el heredero se crea con el derecho a desempeñar un puesto de trabajo en la Empresa, sin considerar si hay o no un puesto vacante en la misma. Asimismo, puede suceder que dicho heredero se sienta obligado por su familia a trabajar en la Empresa, dejando de lado otras proyecciones profesionales que pudieran serle más atractivas.

Por otra parte, puede ocurrir que su retribución no se fije objetivamente, sino por su vinculación familiar, llevando a la desmotivación de otros empleados de la Empresa, o por el contrario que se fije por debajo del nivel que pudiera percibir en otras empresas desempeñando la misma actividad.

⁸ <http://blogs.sanchez-crespo.com> [11/04/2010].

- Confusión entre la condición de heredero con la de empresario. Es una “confusión de papeles”

Los problemas más frecuentes que se dan en esta situación son: que los herederos se consideren con el derecho a ser los nuevos líderes o gerentes de la Empresa y/o que quieran participar de manera igualitaria en la Propiedad de la misma.

- Confusión de cuentas de la Empresa, con las de la Familia

En este caso puede darse que se confunda el patrimonio familiar con el empresarial, o que se retribuya de igual manera a todos los miembros de la Familia que trabajan en la Empresa. También puede darse que la política de dividendos de la Empresa deje a un lado las necesidades de financiación de la misma, focalizándose en las necesidades de la Familia.

- Discrepancias entre el empresario y sus hijos, y entre el primero y su cónyuge

Dichas diferencias se pueden presentar en cuanto a la designación del sucesor en la gestión de la Empresa, también pueden darse por la manera en la que se distribuirá la propiedad de la Empresa o por los distintos criterios en cuanto a la manera de dirigir la misma, basada principalmente en que el fundador puede considerar que sus hijos cuentan con muy poca experiencia, y sus hijos, por el contrario, consideren que el fundador “ya está mayor”.

En relación a las diferencias entre el empresario y su cónyuge puede ocurrir que difieran en cuanto a que sus hijos formen parte de la Empresa, sus responsabilidades profesionales, entre otros.

- Confusión de los conceptos de equidad y de justicia

Esto podría ocasionarse debido a que el empresario no tenga en cuenta la responsabilidad de cada uno de sus hijos en la Empresa, y remunerar a todos de igual manera. Del mismo modo podría distribuir por igual la Propiedad de dicha Empresa sin tener en cuenta la actitud de cada uno de sus hijos hacia la misma.

Más allá de estas descripciones teóricas, según datos obtenidos de la Encuesta Nacional de MIPYMES industriales y de servicios (MIEM, DYNAPYME, año 2008), realizada a partir de un formulario semi estructurado a propietarios y socios de emprendimientos económicos con características de MIPYME (por personal ocupado, activos y ventas anuales), podemos observar que para la realidad nacional se han identificado como principales determinantes en el éxito o fracaso de la Empresa, las variables que figuran en el cuadro que se presenta a continuación:

Limitaciones	Porcentajes
Falta de Capital	16,30%
Excesiva o desleal competencia	8,10%
Acceso a Financiamiento	2,80%
Carga Impositiva o Peso Estatal	17,60%
Altos Costos	10,30%
Poca Articulación Empresarial	0,10%
Falta de apoyo estatal o burocracia	6,20%
Dificultades de Personal	2,60%
Dificultades de Mercado	24,50%
Inseguridad	0,70%
Falta de Marketing, publicidad	1,00%
Problemas tecnológicos	1,30%
Problemas sindicales	0,10%
Problemas de Producción o servicio	1,00%
Problemas de infraestructura	5,20%
Otros Problemas	2,30%

Cuadro 2.1: Principales determinantes éxito/fracaso Empresas Familiares
Fuente: MIEM, DYNAPYME (2008)

Sin perjuicio de estos factores definidos como críticos para la supervivencia de la Empresa; nuestro enfoque va a estar dado hacia la interrelación de los aspectos vinculados a la Familia, Empresa y Propiedad, fundamentalmente la comunicación y las relaciones hacia el interior de la Empresa y de la Familia.

2.4 EL ROL DEL ASESOR EXTERNO EN LA DETECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En la mayoría de los casos, las Empresas en cuestión, necesitan de la asesoría de un agente externo que las guíe en el tratamiento de sus problemas y las ayude a encontrar posibles soluciones a los mismos. Este agente es sólo un facilitador del proceso, si bien puede volcar su experiencia nunca debe influir en forma directa en las decisiones de la Familia ni tomar partido por ningún miembro de la misma. Asimismo, es importante que la relación entre el asesor y la Empresa quede plasmada en un contrato en el que se contemplen todos los aspectos de la asesoría, destacándose entre ellos las cláusulas de confidencialidad.

Dependiendo de la situación particular, es que se deberá decidir el asesor que mejor se adecue, pudiendo identificarse distintos tipos de asesoría.

En primer lugar, se destaca la figura de los **consultores expertos** siendo aquellos que encaran la asesoría aplicando estrictamente sus conocimientos académicos a situaciones particulares.

También podemos encontrar a **consultores expertos conocedores del sistema familiar**. A las características del grupo anterior, se agrega el conocimiento que poseen en cuanto a sistemas familiares y de negocios. Se les paga por encontrar las respuestas adecuadas, pero ellos no instruyen a sus clientes acerca de cómo hallarlas por sí mismos.

Finalmente tenemos a los **consultores de proceso**. En este caso existe una orientación en cuanto a que la gente aprenda a hacer las cosas por sí misma, a tomar sus propias decisiones y a organizar la manera de tratar sus temas.

Entendemos que el rol de consultor de proceso es el que mejor se adapta a la realidad uruguaya y el que mayor rédito puede dejar ya que al ayudar a la Empresa Familiar a desarrollar la manera de autogestionar su problemática, le evitaría tener que recurrir a agentes externos cada vez que los conflictos o problemas se presenten.

Es esencial que el consultor tenga habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales, facilidad para llevarse bien con el resto de las personas, sin darle menos importancia al necesario dominio técnico y comportamiento ético.

CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS EN EMPRESAS FAMILIARES

3.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO

Según la Real Academia Española, Diagnosticar es “el arte de conocer la naturaleza de un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”.

3.1.1 Definición de diagnóstico para la Administración

Desde el punto de vista empresarial⁹, el Diagnóstico es una herramienta que utiliza la administración, para realizar el estudio de una situación pasada o presente, en base a la que se proyecta al futuro. Identifica los problemas que atraviesan las empresas y que impiden su crecimiento, tratando de buscar una solución a los mismos.

⁹ <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>
[26/02/2010].

3.1.2 Paralelismo entre diagnóstico clínico y empresarial



Si hacemos una breve aproximación a la definición de diagnóstico en el ámbito de la medicina, para la cual el diagnóstico trata de un procedimiento en el que se identifica una enfermedad o síndrome, concluimos que esta definición no está tan alejada del campo de la Empresa Familiar.

El diagnóstico clínico para detectar una enfermedad se basa en síntomas, signos, y otras exploraciones complementarias. Los síntomas son las experiencias negativas que se recogen en una entrevista médica, hallazgos que surgen de la simple observación del paciente.

En las exploraciones físicas, por su parte, el profesional trata de verificar si el diagnóstico preliminar que obtuvo a través de la entrevista con el paciente, se comprueba a través de signos clínicos más específicos (medición de la presión arterial, análisis sanguíneos, radiografías, etc.). Una vez que el profesional arriba a un diagnóstico para el paciente, según la naturaleza de las afecciones encontradas, lo deriva al especialista correspondiente con el fin de atender esa patología.

Estableciendo un paralelismo con el diagnóstico clínico, una Empresa puede presentar cierta problemática, que una vez analizada en profundidad requiera la atención de un profesional especializado en determinadas áreas.

Con este objetivo ha sido concebida la Clínica de Empresa Familiar, la cual trata de constituir un centro especializado para el diagnóstico y tratamiento de la problemática que sufre la Empresa Familiar, analizando la misma y derivando a la Empresa al área o profesional indicado para la solución de su problema en particular. Así por ejemplo, si se detecta que una empresa presenta dificultades en la Propiedad, sería derivada a un asesor jurídico especializado en las características peculiares que atañen a una Empresa Familiar en esta temática.

En línea con lo que hemos planteado, creemos oportuno basarnos en herramientas tales como entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación y dinámicas grupales para llegar a un diagnóstico certero que permita un tratamiento integral de las empresas en cuestión.

3.2 PRINCIPALES HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL DIAGNÓSTICO

Como exponíamos anteriormente, podemos encontrar una gran diversidad de herramientas de diagnóstico, cada una de las cuales presenta ventajas y desventajas. Por lo cual, a la hora de decidir implementar una herramienta en particular, deberemos basarnos en las necesidades que se presenten, y en el propósito de la evaluación.

3.2.1 Entrevistas ¹⁰

Se caracterizan por el contacto directo con el entrevistado y porque la información es brindada en forma oral. Su principal ventaja es el gran porcentaje de respuestas que se obtiene, pero presenta la desventaja de ser de alto costo.

Las entrevistas pueden realizarse de forma individual o grupal, siendo recomendable en este último caso, ubicar a todos los participantes en círculo para fomentar el contacto visual.

Dependiendo de si la entrevista se planifica o no de antemano es que podemos clasificarlas en estructuradas y no estructuradas respectivamente.

¹⁰ www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml [26/02/2010].

	Entrevista Estructurada	Entrevista No Estructurada
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder - Fácil de administrar y evaluar - Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas - Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador - Resulta en entrevistas más pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> - El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde - El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista - Puede producir información sobre áreas que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alto costo de preparación - Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas - Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones - El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador - Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados - El análisis e interpretación de los resultados pueden ser largos - Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales

Cuadro 3.1: Principales ventajas y desventajas de las entrevistas
Fuente: www.monografias.com Avilez, José

3.2.2 Cuestionarios¹¹

En este caso la información es brindada en forma escrita. En sentido opuesto a las entrevistas, presenta la ventaja de ser una herramienta básicamente económica, y su principal desventaja es el alto porcentaje de no respuesta.

El cuestionario puede tener preguntas abiertas o cerradas.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtm>

[26/02/2010].

Son preguntas abiertas aquellas en que los sujetos tienen que formular sus propias respuestas. Y son cerradas aquellas en que el sujeto solo elige una respuesta entre las que le son propuestas por el investigador.

Es importante que el cuestionario esté estructurado por secciones para que sea más comprensible y fácil de realizar.

Igualmente, siempre se recomienda que si se escoge esta herramienta, previamente se lleve a cabo una prueba preliminar, ya que para el que lo prepara puede ser fácil de entender pero puede no serlo para quien es sometido al mismo.

3.2.3 Observación

Es el método más antiguo y utilizado para recolectar datos.

La observación¹² puede ser: directa o indirecta, espontánea o intencional, sistematizada o no sistematizada, participante o no participante.

Los inconvenientes que puede presentar podrán estar ligados al observador según el entrenamiento o preparación que posea, así como a la subjetividad que este tipo de herramienta posee, pero también podrán provenir del observado si la conducta del mismo se altera al sentirse estudiado. Actuarán con mayor naturalidad si la observación se realiza sin su consentimiento.

¹²<http://www.scribd.com/doc/7624466/La-observacion-como-herramienta-de-recoleccion-de-datos> [26/02/2010].

En cuanto a las ventajas que posee esta herramienta y que la diferencian de las descritas anteriormente tenemos que: permite describir la conducta tal y cual se produce, y en consecuencia se pueden sacar conclusiones adicionales en cuanto a la forma en que se actúa.

3.2.4 Dinámicas grupales

Son una herramienta que estudia las fuerzas tanto de acción como de interacción, que afectan el comportamiento de un grupo como un todo, pero también las variaciones en la conducta de cada miembro.

Estas dinámicas grupales tienen como fin beneficiar a los miembros del grupo y lograr sus objetivos. Se crea un ambiente de discusión y participación, donde se exponen las ideas y opiniones de todos.¹³

Pueden clasificarse, según el tamaño del grupo, en: conferencias (si se trata de un grupo grande), debates (en caso de un grupo mediano), o brainstorming (para los grupos pequeños) que significa “tormenta de ideas”.

Estas técnicas ayudan a crear un ambiente positivo en el grupo, en el que cada miembro se siente parte del mismo, y la colaboración de todos es esencial. Si el grupo evoluciona favorablemente, incluso puede dar lugar a la resolución de conflictos por éste.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos13/digr/digr.html> [26/02/2010].

3.3 DIFERENTES METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO¹⁴

Al igual que existen distintas herramientas de diagnóstico, encontramos diversas metodologías, cada una con sus elementos característicos. Según las necesidades de cada empresa, se inclinará por una u otra.

3.3.1 Metodología para el diagnóstico tecnológico de PYMES

Identifica los problemas principales que atraviesa la empresa, por medio de un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos. Está enfocado a empresas en general, orientándose en el análisis de aquellas decisiones que implican incorporar nueva tecnología o nuevos productos a la empresa.

Los resultados que se obtienen son presentados en un informe al que se le adicionan dos cuadros con el detalle de las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa. Se complementa con las recomendaciones propuestas por el consultor, siendo las mismas, nuevas oportunidades de negocio o formas de mejorar aquellos puntos débiles.

¹⁴ <http://www.unizar.es/aeipro/finder/metodología%20de%20proyectos/ab02.htm> [26/02/2010].

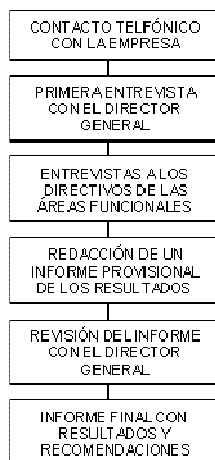


Figura 3.1: Esquema Metodología Diagnóstico Tecnológico de PYMES
Fuente: Institut Català de Tecnologia (ICT) (1993)

3.3.2 Proyecto Qualyman

Su principal objetivo es mejorar la competitividad de las empresas por medio de la mejora en la capacidad de sus recursos humanos. Se focaliza en aspectos tales como las Técnicas de Calidad y Gestión de prevención de riesgos laborales.

Al igual que en la metodología descrita previamente, los resultados que se obtienen se exponen en un informe, pero adicionalmente se prepara un programa de acción.

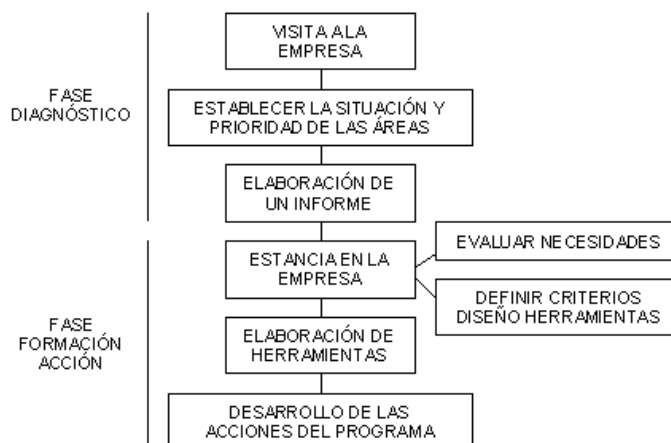


Figura 3.2: Esquema Proyecto Qalyman
Fuente: Instituto Tecnológico de Galicia (1997)

3.3.3 Programa de Autoevaluación de Empresas

Es una herramienta de diagnóstico que ayuda a la toma de decisiones de la alta dirección, ya que obtiene la información necesaria, dividiendo a la empresa en diez áreas de actividad distintas y aplicando a cada una, un cuestionario diferente.

Los resultados que se obtienen no sólo concluyen acerca de la situación en que se encuentra cada Área de Actividad, sino que también permiten otorgar puntaje a cada una y su correspondiente ponderación en el total.

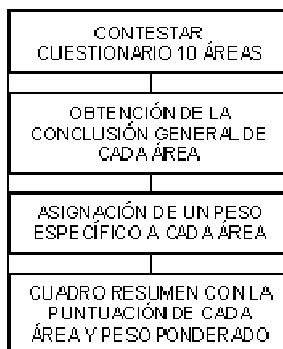


Figura 3.3: Esquema de aplicación Programa de Autoevaluación de Empresas
Fuente: Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona (1992)

3.3.4 Metodología MOUGLI

Uno de sus principales objetivos es analizar los aspectos específicos de la empresa, no su globalidad. A diferencia del resto de las metodologías, no utiliza herramientas de diagnóstico como pueden ser entrevistas y cuestionarios, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.

3.3.5 Metodología BUNT

En oposición al caso anterior, esta metodología tiene como objetivo no sólo un análisis de los aspectos específicos de la empresa, sino también la obtención de información del negocio en general.

Se desarrolla en dos etapas, en una primera instancia se realiza un diagnóstico previo de la situación actual de la empresa, para luego en la segunda etapa implementar la metodología acorde.

Como resultado se elabora un informe final, que contiene un análisis global de la empresa, con recomendaciones específicas a seguir

Una vez analizadas las anteriores metodologías, pudimos observar que la que más se adaptaría al enfoque que planeamos llevar a cabo sería la de Autoevaluación. Consideramos que esta es la que mejor refleja el procedimiento que deberemos emprender para lograr los objetivos que nos hemos planteado en este trabajo.

En nuestro caso cumpliremos con los pasos sugeridos por este método, pero adaptándolo a la particularidad de nuestra investigación, lo cual expondremos en detalle más adelante.

CAPÍTULO 4 - EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1 INTRODUCCIÓN



Glosario:

El término Protocolo, procede del latín "protocollum", que a su vez procede del griego (deviene de protos, primero y kollom, pegar, y refiere a la primera hoja pegada con engrudo). En su significado original, venía a decir que "protocollum" era la primera hoja de un escrito. La primera hoja en la que se marcan determinadas instrucciones.

Un Protocolo Familiar “es un documento que establece las reglas a aplicar dentro de la Empresa Familiar a fin de favorecer el relacionamiento interno de sus miembros. Gestiona las relaciones entre las personas a fin de favorecer la continuidad y el éxito del proyecto familiar”¹⁵.

¹⁵ <http://www.centroempresasfamiliares.com.uy> [26/02/2010].

Se puede concebir como una guía de acción dentro de la cual se definen criterios, para que una vez dada las diferentes situaciones haya un accionar en común al seno de la Empresa Familiar.

Así como cada Familia y cada Empresa es distinta, ya sea en las interrelaciones entre sus miembros, la manera de organizarse, la suma de sus valores y principios; cada Protocolo será diferente. Sin embargo, para su confección e implementación en todos los casos se requerirá el compromiso de los integrantes que lo suscriben.

4.2 DEFINICIÓN:

Una definición que consideramos bastante ajustada es la que define al Protocolo Familiar¹⁶ como: “un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa actuales, o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la Familia, la Empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la Empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar”.

¹⁶ <http://www.Protocolofamiliar.net> [26/02/2010].

Por su propia naturaleza, se trata de un traje "a medida", que es necesario elaborar en cada caso de manera individual. Es cierto que hay una serie de asuntos que son comunes en casi todos los Protocolos familiares, pero ni todos estos asuntos agotan el contenido del Protocolo Familiar, ni la solución que se da a los mismos en cada caso coincide. No hay, respuestas estándar válidas. Cada Familia adopta "sus" decisiones. Esto es, hay tantos Protocolos Familiares como familias empresarias.

El Protocolo Familiar tiene que llegar a ser la conclusión a la que se arrije tras un trabajo en la Familia, la Empresa y la Propiedad.

La principal y primer tarea a llevar a cabo a la hora de la elaboración de un Protocolo Familiar será la obtención de cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la Empresa, para de esta manera llegar a una visión compartida de futuro a los efectos de obtener las reglas que la Familia se auto impone con el objetivo de lograr concretar dicha visión.

Cabe destacar que dichas reglas no deben ser rígidas e inamovibles, el Protocolo debe permitir la adaptación a la realidad del contexto familiar y empresarial.

Por esto mismo la tarea desarrollada en la elaboración del Protocolo no debe finalizar con la obtención del mismo.

Es aconsejable que la situación de la Empresa y de la Familia sea buena al momento de elaborar el Protocolo ya que debe ser una herramienta que sirva de guía para cuando los problemas se presenten.

Se debe garantizar la objetividad, neutralidad y el beneficio colectivo de la Empresa Familiar y de cada uno de sus miembros. Es recomendable que un profesional externo y especializado conduzca el proceso para garantizar una visión neutral y objetiva del mismo.

El Protocolo debería ser una herramienta que permita lograr:

- Conseguir buenas relaciones en una familia empresaria
- Gestionar conflictos
- Apoyar el crecimiento personal de los miembros de la Familia
- Favorecer la unidad familiar y empresarial
- Fomentar el compromiso de garantizar la continuidad de la Empresa
- Profundizar en la problemática de la Empresa Familiar
- Dialogar sobre las distintas perspectivas
- Concretar lo que cada miembro de la Empresa y de la Familia espera del resto
- Fomentar el diálogo entre familiares y entre generaciones

Para tener un Protocolo que sea útil no es necesario un determinado tamaño de Empresa o de Familia, el mismo es una herramienta valiosa para cualquier Empresa Familiar.

A medida que transcurren las generaciones empresariales, el tamaño y complejidad de las familias, aumenta la necesidad de realizar un Protocolo.

4.3 PROCESO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El Protocolo debe ser un proceso de comunicación ya que la falta de la misma es la principal causa de conflictos en la Empresa Familiar.

Los miembros de la Familia – Empresa deben tomar conciencia de la necesidad de crear canales de comunicación constantes entre sus miembros que favorezcan la resolución de los conflictos, y establezcan los límites entre la Familia y la Empresa.

El Protocolo ha de servir de pretexto para iniciar y mantener la cultura de comunicación y actitud de diálogo entre los miembros, lo importante no es el documento en sí, sino el proceso que se lleva adelante para lograrlo.

Para comenzar a elaborar el Protocolo primero debemos lograr que la Familia se reúna de manera asidua y se discutan los distintos aspectos de la Empresa y de las relaciones entre los miembros de la Familia. Esta etapa debe dejar como producto, una adecuada delimitación de la familia y la empresa para evitar interferencia entre ambos, prever situaciones que pueden surgir en el futuro (como ser por ejemplo las condiciones para que un miembro de la Familia ingrese a trabajar a la Empresa) y darle una solución que sea consensuada y estandarizada.

También con respecto a aquellos problemas que no se puedan estandarizar, se deberá establecer un ámbito de resolución.

Es necesario que para la elaboración del Protocolo se cuente con un **Asesor externo** cuya función será la de hacer un diagnóstico de los problemas que se presentan, y ayudar a la Familia a solucionarlos.

El autor Antonio J. Sánchez-Crespo Casanova en su libro “El Protocolo Familiar, una Aproximación Práctica a su Preparación y Ejecución” describe al proceso de elaboración del Protocolo como compuesto por una fase previa y 5 etapas:

4.3.1 Etapa Previa: la Encuesta de Diagnóstico

La primer tarea a desarrollar será la de interiorizarse con la Empresa y la Familia. Para ello se deben hacer entrevistas individuales con cada uno de los miembros de la familia empresaria para tratar de ver entre otros temas:

- Cómo se compone la Familia y cómo se compone la Empresa (Genograma¹⁷ – Organigrama)

¹⁷ El Genograma es una representación gráfica de un grupo familiar multi generacional (por lo menos tres generaciones), que registra información sobre los miembros de la Familia y sus relaciones. Su estructura en forma de árbol proporciona una rápida comprensión de las relaciones familiares y constituye una fuente de hipótesis sobre cómo un problema clínico puede estar relacionado con el contexto familiar y su evolución a través del tiempo. http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_8.htm

- Cuáles son las expectativas futuras de los miembros frente a la Empresa
- Cómo la Familia estudia y resuelve sus controversias
- Qué actitud tienen ante la Empresa los futuros sucesores
- Cómo se relaciona el Fundador con sus hijos y la Empresa
- Cuál es la política de retribuciones y empleo con los familiares
- Cómo se da el control político en la Empresa
- Características de la dirección y gestión de la Empresa
- El Patrimonio Familiar

Una vez compilada y procesada esta información el asesor tendrá una noción más acabada sobre la situación de la familia, la empresa y de las relaciones entre estas.

4.3.2 Etapa 1: Información y concientización.

En esta fase lo que se pretende lograr por parte del asesor es que los miembros de la Familia mediante las reuniones con los demás, tengan una idea global de la temática que se va a desarrollar durante el proceso. Se analizarán todos los temas que el asesor plantee además de los que propongan los miembros de la Familia.

También se pretende lograr que los miembros aporten su experiencia, ideas y opiniones y que el asesor a su vez, en base a su propia experiencia explique diferentes alternativas.

En definitiva se busca contar con las opiniones de todos y establecer la necesidad de lograr acuerdos unánimes sobre las cuestiones planteadas.

4.3.3 Etapa 2: Negociación y Adopción de Acuerdos

En esta etapa se busca lograr acuerdos sobre todos los temas planteados en la etapa anterior y definidos en la fase de diagnóstico llegando a opiniones de consenso sobre todos los asuntos y así lograr en las etapas posteriores regular las relaciones entre la Familia y la Empresa.

4.3.4 Etapa 3: Cierre

Luego de completadas las etapas anteriores, el asesor elabora un borrador de Protocolo, el cual reflejará la totalidad de los acuerdos logrados por la Familia.

Después de elaborado se envía a todos los miembros para que lo estudien y en sucesivas reuniones introduzcan por consenso las modificaciones que crean convenientes. Esta etapa se concreta en un segundo documento, el cual incorpora los cambios que se consideren; el mismo es firmado por todos los integrantes de la

Familia y dependiendo del nivel de formalidad que se le quiera dar al documento, este puede ser certificado por Escribano Público o no.

En el Protocolo debe haber una cláusula que indique cómo, cuándo y bajo qué circunstancias puede ser revisado. Cabe recordar que el mismo debe ser un documento dinámico que puede variar según las circunstancias que atraviese la Familia o la Empresa, lo cual no implica que pueda ser cambiado ante las necesidades de cada miembro.

4.3.5 Etapa 4: Ejecución

Una vez elaborado el Protocolo es necesario modificar o adaptar las nuevas situaciones que se presentan, a los acuerdos logrados, sin descuidar los aspectos de legalidad en cada caso.

En el caso de la Empresa, es necesario revisar los estatutos si los hubiera, para adaptarlos a los acuerdos logrados y luego de esto formalizarlos.

4.3.6 Etapa 5: Aprovechamiento del Éxito

No cabe duda que llegar a lograr acuerdos y elaborar un Protocolo en base a los mismos es un éxito ya de por sí, pero de nada sirve si no se logra una **cultura de diálogo y comunicación**, y la misma se mantiene en el futuro.

El Protocolo debe servir como punta pie inicial para que este proceso se dé y continúe en el tiempo. Por lo cual se deberá evitar que este pierda vigencia, potenciando sus aspectos positivos para aprovecharlos y modificando aquellos que no lo sean.

Como parte de esta “**nueva cultura**” se debería tener en cuenta como elementos que la favorecen tanto la creación de ámbitos de negociación y diálogo tanto a nivel Familia como a nivel Empresa (Consejo de Familia, Junta General y Consejo de Administración).

4.4 EL CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El Protocolo Familiar es un documento que como habíamos dicho, por su forma de elaboración y contenido es único para cada empresa, como serán únicas las realidades de relacionamiento dentro de las familias empresarias, por lo tanto no se puede decir que exista un Protocolo estándar para todas las Empresas Familiares.

Más allá de esta aclaración podemos decir que las temáticas que se abordan en los Protocolos Familiares se repiten aunque cada una de ellas admite soluciones y contenidos particulares según cada caso.

4.4.1 Contenido de carácter General

- *Separación de Familia y Empresa:* Este principio es fundamental ya que la mayoría de los problemas surgen de la no demarcación clara de uno y otro. Se debería dejar sentado en el documento que no se deben mezclar los roles de propietario, trabajador y familiar, así como también la forma de incorporación a la Empresa de los miembros de la Familia sanguínea y política y la política de dividendos a aplicar.
- *Separación de Patrimonio afectado a la Empresa del Patrimonio Familiar:* esta situación se da por ejemplo cuando los resultados acumulados por ejercicios con rentabilidad positiva no son distribuidos y en cambio se utilizan para acrecentar reservas o invertirlos en activos no afectados a la actividad empresarial pero que ante la ley forman parte del activo de la Empresa, esto ocasiona que el ahorro de la Familia corra riesgos al confundirse con el de la Empresa en el caso que se tengan situaciones de insolvencia y los acreedores quieran cobrar.
- *Gestión profesional:* la dirección de la Empresa debe ser llevada por un grupo de profesionales con experiencia y capacidad acordes. Cada cargo dentro de la misma debe ser ocupado por personas idóneas y el ser un miembro de la Familia no debe ser un beneficio ni una traba a ocupar uno de ellos siempre y cuando se posea la capacitación adecuada. Se deberán decidir que conocimientos, experiencia, capacidades se necesitarán y en base a ellas determinar si dentro de la Familia se encuentran esos perfiles o se conseguirán afuera de la misma. Si bien esto representa una situación

ideal, la realidad de las pequeñas Empresas Familiares en nuestro país indica que en la mayoría de los casos no se cumple.

- *Propiedad Familiar*: se buscará asegurar que el Patrimonio Familiar permanezca en manos de la misma evitando el ingreso de terceros ajenos, mediante la regulación del régimen de transmisión de acciones o en su defecto, cuotas sociales de la Empresa. Podemos mencionar que en el extremo opuesto, la Familia puede optar por incorporar a socios externos e ir perdiendo gradualmente su calidad como Empresa Familiar; situación esta que escaparía a la temática del Protocolo Familiar.
- *Valores Familiares*: Sería de buena práctica que se trasladen al Protocolo, para dejar como documento a las sucesivas generaciones, los valores familiares, la impronta y el carácter de la misma de forma de propiciar su continuidad.

4.4.2 Aspectos Subjetivos y Objetivos

Aspecto Subjetivo: desde este punto de vista se espera que todos aquellos que participaron en su elaboración así como también aquellos miembros de la Familia que se espera participen más adelante en la Empresa firmen el Protocolo y se comprometan a cumplirlo.

Aspecto Objetivo: El Protocolo debe aplicarse en la Empresa o el grupo de empresas de Propiedad Familiar, así como también en aquellos casos en los que la

familia posee un porcentaje de participación lo suficientemente grande como para aplicar los preceptos contenidos en dicho documento.

4.4.3 Estructura de la Empresa

Este aspecto puede estar contenido en el documento para mejorar aspectos de gestión de la empresa y mejorar su organización.

4.4.4 Aspectos Sucesorios

Se deberá establecer en qué momento y bajo qué condiciones va a operar el recambio generacional en la Empresa tanto en la gestión de la misma como en la Propiedad.

Qué condiciones de formación y personales ha de tener el sucesor en la dirección de la Empresa así como también el procedimiento para su nombramiento.

Cómo se accede a la Propiedad de la Empresa, momento y forma que adoptará el traspaso total o parcial de la propiedad de la misma.

4.4.5 Gobierno

En la Familia: se puede establecer la formación de algún ámbito de discusión y resolución de conflictos, determinándose la forma de organización, funcionamiento, competencias y cargos dentro del mismo (Consejo de Familia).

En la Empresa Familiar: se regularán la forma de funcionamiento de los órganos encargados de resolver aspectos relacionados con el patrimonio y la gestión de la Empresa.

4.4.6 Acciones o Partes

Se establecerán el régimen de propiedad de las acciones o partes sociales de forma de evitar que ingresen a la sociedad personas no deseadas.

4.4.7 Compromiso con la familia

En este apartado se intentará establecer de qué manera se ayudará a un miembro de la Familia con problemas económicos, que desee crear un negocio independiente o se encuentre en crisis matrimonial que pueda afectar a la Empresa.

4.4.8 Trabajo en la Empresa

Bajo qué condiciones se aceptará el ingreso de los familiares, qué formación se les exigirá, cómo se determina su retribución, cómo se podrán despedir y si podrán trabajar familiares políticos.

4.4.9 Modificación del Protocolo

Se debe establecer la forma en cómo el Protocolo debe ser modificado para adaptarse a las realidades cambiantes que acontecen tanto en la Familia como en la Empresa y que el mismo no pierda vigencia.

4.4.10 Resolución de conflictos

Se podrá establecer la forma en que se resolverán los conflictos entre los suscriptores del Protocolo.

Resumiendo, podemos decir que el Protocolo se puede estructurar en dos bloques claramente diferenciados y a su vez cada uno de ellos compuestos por varios capítulos

El primero referido a los valores y principios de la Empresa (qué tipo de Empresa Familiar se quiere ser, qué esperar de la Empresa, por qué continuar como Empresa Familiar).

El segundo bloque tiene por finalidad ser el fundamento de la confianza en la Empresa Familiar y de las relaciones entre la Empresa y la Familia.

Los capítulos componentes de este segundo bloque serán: el Trabajo, la Propiedad, Órganos de Gobierno y Seguridad de los miembros de la Familia y de la Empresa.

4.5 ESTRUCTURA DE PROTOCOLO FAMILIAR

Una de las maneras de organizar el contenido antes descrito es a través de diferentes capítulos, cada uno de ellos divididos a su vez en artículos.

Dentro de los citados capítulos a manera de ejemplo, podríamos estructurar el Protocolo de la siguiente manera:

4.5.1 Introducción/Preámbulo

En el Protocolo se suele mencionar a manera de introducción, aspectos referidos a antecedentes de la Familia, datos de su historia y aspectos fundacionales y de gestión de la Empresa.

También se pueden incluir valores y principios propios de la Empresa y de la Familia, su “cultura” y “ética” así como también toda aquella otra información que se considere de importancia mencionar expresamente en este documento.

4.5.2 Componentes del grupo familiar

En esta sección se deben mencionar aquellos miembros que forman parte del grupo, situación familiar y personal de cada uno así como también sus grados de participación en el patrimonio de la Empresa y la forma de colaboración que prestan a la misma.

También se pueden incorporar datos identificatorios necesarios a los efectos de protocolarizar el pacto (documento de identidad, dirección, etc.).

4.5.3 Estructura y organización/relaciones Familia - Empresa

En este capítulo se pueden establecer las reglas de funcionamiento y de ejercicio de la Propiedad. Se regula las condiciones para ser socio, políticas de retribución y de distribución de beneficios, así como la estructura de la Familia y de la Empresa.

Se deberá definir qué tipo social tiene la Empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada; etc.), cuál es su patrimonio, capital y cómo se distribuye el mismo.

Específicamente se deberán establecer y regular los diferentes órganos de gobierno; separando aquellos cuya función es empresarial de aquellos que exclusivamente regulan aspectos de la Familia en su relacionamiento con el negocio.

Entre los mencionados Órganos de carácter empresarial podemos tener:

- *La Junta General:* se reglamentará la manera de hacer una convocatoria, número mínimo de asistentes para tomar una deliberación y el procedimiento para arribar a las mismas (mayorías simples, unanimidad, consenso) dependiendo del caso.
- *El Consejo de Administración:* se dejará por sentado quiénes serán y qué porcentaje de capital y retribuciones deberán tener. Dentro de este mismo apartado se podrán definir de qué manera se pueden transferir participaciones, y cualquier otro asunto relacionado.
- *Otros Órganos Especiales:* se pueden definir diferentes comisiones o comités que se encarguen de diversas temáticas (por ejemplo: recursos humanos, control interno, etc.) y que por su importancia convenga dejarlo expresado en el Protocolo.

En lo que respecta a la Familia, será favorable establecer diversos ámbitos para regular la relación Familia – Empresa y reglas que definan las tareas que tendrán los miembros de la Familia dentro de la Empresa, de forma de evitar la confusión entre propiedad y capacidad personal.

Como ejemplo de estas reglas se pueden mencionar:

- Qué tipos de estudios, experiencia y capacidades deberán tener para ingresar a trabajar en la Empresa
- Que no se permita la subordinación entre parientes de grado muy próximo
- En el caso de parejas, que no se permita que trabajen ambos miembros

Entre los Órganos de carácter familiar podemos tener:

- *Asamblea Familiar*: es el ámbito donde están representados los miembros de la Familia y su principal función es la de servir de nexo entre esta y la Empresa.

Al igual que en el caso de la Junta General se deberán regular todos los aspectos referidos a su funcionamiento

- *El Consejo de Familia*: es el Órgano formado por los miembros más destacados de la Familia, ya sea por su experiencia, edad, porcentaje de propiedad o autoridad moral. Su función principal es la de aplicación y desarrollo del Protocolo Familiar y la de participar en el Consejo de Administración de la Empresa
- *Otros Órganos*: Al igual que en el caso de la Empresa, a nivel Familia pueden crearse comisiones o comités dependientes o no del Consejo de Familia que ayuden a regular diversos aspectos

Por ejemplo, se puede establecer un comité de selección de los miembros de la Familia que quieran trabajar en la Empresa.

Comité de Liquidez, que ayude a estudiar las peticiones de fondos de los socios.

El *Comité de Arbitraje*, cuya función ha de ser la de mediación para resolver los conflictos que se presenten dentro de la Familia.

Por último sería bueno, la creación de un *Comité Familiar* que trate de hacer cumplir los acuerdos logrados en el Protocolo (esta función puede ser incorporada a las del Consejo de Familia).

4.5.4 Acciones y su Transmisión

En el caso de que la Empresa maneje acciones o partes sociales, es necesario que se prevea la posibilidad de la transmisión de las mismas, por lo cual se deberá establecer las restricciones que se crean convenientes a los efectos de evitar que se traspasen a no miembros de la Familia.

4.5.5 Sucesión de los Fundadores

Uno de los aspectos más críticos a considerar por el Protocolo dada su sensibilidad y que en este momento es en donde más se desatan conflictos en las Empresas Familiares es la sucesión de los fundadores. Se debe prever la forma en que la generación anterior dejará paso a la nueva, definiendo como se dará el retiro y a su vez la forma en que se designarán a sus sucesores a través de los órganos familiares y/o empresariales. También se deberá indicar la situación de los fundadores luego de sucedidos.

Deberá preverse también el caso de fallecimiento, incapacidad o cualquier otro supuesto de carácter sorpresivo.

4.5.6 Otros Aspectos

En esta sección puede establecerse que los acuerdos sobre los órganos de la Empresa, sobre la transmisión de acciones o partes sociales o sobre cualquier otro aspecto relevante para la sociedad sean incorporados a los estatutos de la misma.

También aquí podrían definirse si así se decidiera, el régimen de separación de bienes, el acceso de los cónyuges a la titularidad de las acciones o partes sociales, acceso a trabajar en la Empresa.

Fecha y Firma de los miembros de la Familia

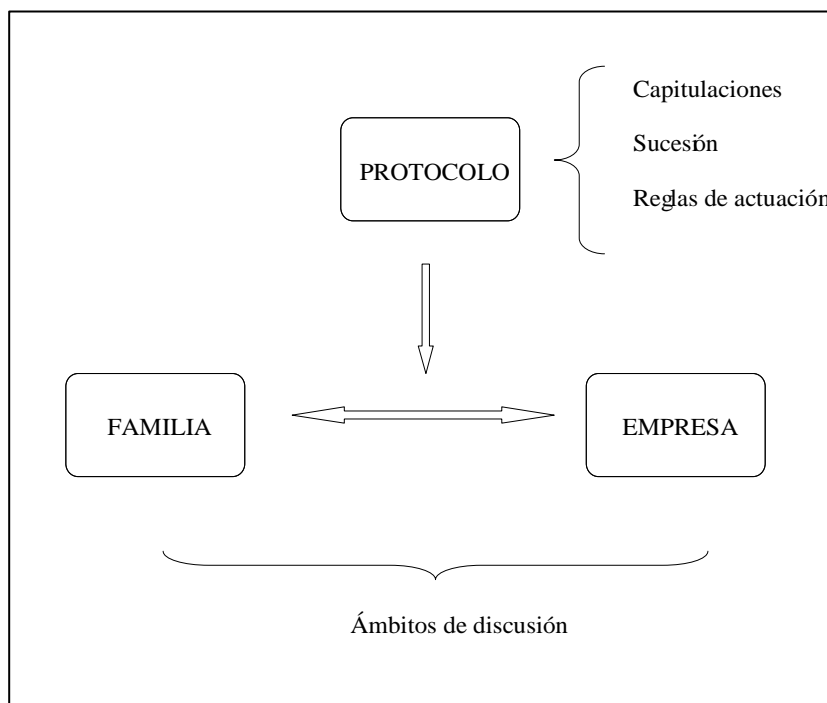


Figura 4.1: Esquema de Protocolo/Empresa/Familia
Fuente: Elaboración propia

4.6 LA ACTITUD DE LA FAMILIA

Para que el proceso de elaboración del Protocolo así como su posterior aplicación sea exitoso, es imprescindible que los miembros de la Familia adopten determinadas actitudes:

- Que afronten el proceso con espíritu abierto y generosidad, mantener una actitud positiva y tratar de resolver cualquier planteo de los miembros de la Familia por insignificante que pueda parecer y evitar posturas rígidas y ceder en pos del bien común y de lograr acuerdos
- Que los miembros de la Familia se involucren, dialoguen y estén presentes durante el proceso, deberán participar en las reuniones y ser proactivos en las mismas de forma que los acuerdos a los que se arriben reflejen las opiniones de todos
- Que no se sienta nadie ni vencido ni vencedor sino por el contrario que todos asuman una cuota parte del éxito logrado al haber planificado el futuro de la Empresa Familiar y haberlo reflejado en el Protocolo

CAPÍTULO 5 - TRABAJO DE CAMPO

5.1 DESARROLLO DE UN PROTOCOLO TIPO

Partiendo del Ejemplo de Protocolo Familiar publicado en la Página de la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar¹⁸, y siempre tomando de base el principio antes mencionado de que el Protocolo debe ser un “traje a medida de cada empresa”, en esta sección pretendemos lograr una estructura de Protocolo que pueda servir como punto de partida a las Empresas Familiares MIPYMES al momento de redactar su propio documento.

Debido a la realidad que enfrenta este tipo de empresas en nuestro país, no es común que dispongan de recursos para el desarrollo de una asesoría con el fin de crear un Protocolo, por lo cual pretendemos que nuestro trabajo sirva como una aproximación al tema para que cada empresa discuta y adapte a su situación en particular.

En nuestro ejemplo decidimos estructurar el Protocolo en secciones o capítulos diferenciados por temáticas.

Comenzamos con la introducción o preámbulo en donde básicamente se expresa el compromiso de los miembros de la Familia con el Protocolo y se hace una breve mención de la historia de la Empresa.

¹⁸ <http://www.efamiliar.org/articulo> [16/6/10].

Luego seguimos con el Ámbito de aplicación, el cual lo podemos dividir a su vez en el aspecto subjetivo (personas) y objetivo (bienes y valores).

Continuamos con apartados que tratan acerca de los Valores, la manera de lograr Unidad y consenso, Profesionalidad y solidaridad así como aspectos ligados al Liderazgo y transparencia en la gestión.

En la sección o capítulo llamado Ámbito de discusión y acuerdos en la Familia Empresaria desarrollamos a nuestro entender el punto neural del Protocolo ya que en el mismo se tratan aspectos tales como la existencia de este ámbito, sus funciones y cometidos, la manera de funcionar y de lograr acuerdos entre otras.

Luego se mencionan otros aspectos relevantes en la gestión de la Empresa como ser las Condiciones de acceso y trabajo, los Principios generales en materia económica, la forma de Enajenación de partes sociales y la Concesión de garantías y préstamos.

Por último, se trata de explicitar la Actitud ante directivos y empleados que los miembros de la Familia deberán tener y la forma de lograr las Adhesiones al Protocolo.

Como mencionamos antes, esto no pretende ser una lista taxativa del contenido del Protocolo de la Empresa Familiar sino una guía de lo que a nuestro entender sería deseable que quede plasmado en dicho documento.

A continuación desarrollamos nuestro ejemplo de Protocolo:

Preámbulo

Los miembros de la Familia “Xxxxx” que adhieren a este Protocolo Familiar son propietarios de la Empresa “Xxxxx” la cual fundó _____, casado con _____, en 19XX.

Breve historia de la Empresa Familiar:

.....
.....
.....
.....

Los firmantes de este documento, a los efectos de, asegurar la continuidad de la Empresa Familiar han llevado a cabo un proceso de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. A través del mismo, se logró desarrollar ideas compartidas por todos que permitan unificar las necesidades de la Familia con las de la Empresa, deseando que las soluciones a las que se arribaron queden debidamente expresadas en este documento.

La finalidad del presente documento es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque unido y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

La Familia, se compromete a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el Protocolo, confiando en que tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Este Documento se actualizará o modificará, basándose en la experiencia que resulte de su aplicación o de cambios que se presenten en la Empresa o la Familia, siempre de común acuerdo de los suscriptores.

El objetivo de los firmantes es dar a este Protocolo Familiar un carácter contractual el cual recoja el compromiso de todos ellos. De acuerdo a este carácter, los aspectos más puntuales que puedan acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de los principios en él establecidos.

Ámbito de aplicación

Ámbito subjetivo

Art 1. Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no lo haya suscripto.

Art 2. Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y los principios que las inspiran.

Art 3. Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de la Empresa se conserve en manos de la Familia.

Ámbito objetivo

Art 4. Quedan sujetas al presente Protocolo partes sociales de la sociedad o sociedades que posea el Grupo Familiar.

Art 5. Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la Empresa Familiar sobre otras entidades.

Art 6. Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial.

Art 7. Quedarán sujetos al Protocolo todos los bienes y derechos que, componen el patrimonio de la Empresa, salvo aquellos que la familia decida desafectar.

Art 8. Excepcionalmente, quedarán desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros del Grupo Familiar, salvo cuando por decisión unánime se decida afectarlos.

Valores

Art 9. La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por los fundadores y continuadas por las siguientes generaciones, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones y que la misma siga evolucionando constantemente para adaptarse a cada momento y lugar.

Art 10. La cultura familiar se forma mediante el diálogo y la discusión, analizando experiencias tanto propias como ajenas y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia para de esta forma lograr formar valores comunes.

Art 11. Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa Familiar y a la vez pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos la valoren y aprendan a quererla y respetarla.

Art 12. Se deberá lograr los mecanismos que fomenten el interés de los hijos en la Empresa, aunque no trabajen directamente en ella, para lograr que se sientan integrados e informados acerca de la gestión y los resultados de la misma.

Art 13. Los miembros de la Familia, elaborarán un texto con la historia de la Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros.

Unidad y consenso

Art 14. Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de acuerdo posible. Para aquellos temas en los que el acuerdo no es posible, será necesario admitir que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados pero que se debe priorizar el desarrollo de la Empresa.

Art 15. Las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Se procurará mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por las

mayorías establecidas se apoyarán incluso para quienes no las hubieran secundado.

Profesionalidad y solidaridad

Art 16. La Empresa se registrará aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia deberá dejar a un lado sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice de forma tal que sus objetivos sean la creación de riqueza a largo plazo y su supervivencia.

Art 17. El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, tratará de ayudar a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales, siempre y cuando su comportamiento y esfuerzo personal lo hagan acreedor a esta ayuda.

Liderazgo y transparencia

Art 18. La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo.

Art 19. La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

El ámbito de discusión y acuerdos en la Familia Empresaria

Art 20. Se deberá crear un ámbito de discusión con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

Art 21. En dicho ámbito deberán participar los Fundadores y los Cabeza de Rama Familiar¹⁹.

Los Fundadores formarán parte de este ámbito hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o existan razones que les impida ejercer con normalidad su función.

Los Cabeza de Rama Familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la Familia que elijan.

Es recomendable que se establezcan rotaciones, a los efectos objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

Art 22. Funciones específicas. Las funciones de este espacio de diálogo son las siguientes:

- Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones
- Recibir la información sobre la marcha y resultados de la Empresa

¹⁹ Se entiende por Cabeza de Rama Familiar aquellos miembros que poseen un grado directo de consanguinidad con el o los socios fundadores.

- Tratar de Aplicar en la Empresa las sugerencias que formule la Familia y que tengan como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de normas contenidas en este Protocolo

Art 23. Funcionamiento. Se buscará mantener reuniones de manera periódica (no menos de cuatro veces al año). También se reunirá cuando la convoque el Cabeza de Familia o lo soliciten al menos dos de los miembros.

Art 24. Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el Fundador, quien decidirá el orden de las intervenciones. Se deberá favorecer la participación de todos los miembros y a su vez se tratará de mantener un clima de sinceridad y diálogo.

Art 25. Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro de la Familia tendrá un voto. El Fundador en caso de empate, definirá.

Condiciones de acceso y trabajo.

Art 26. Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

Art 27. Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa puede desalentar la

incorporación de buenos profesionales, ya que la Empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

Art 28. Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la Empresa.

Art 29. Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa, será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- Los candidatos deberán tener conocimientos acordes y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan
- En lo posible, haber trabajado en otra empresa no vinculada a la Empresa Familiar
- Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo que no sean necesarios para el funcionamiento de la misma
- Su incorporación deberá ser aprobada por los miembros de la Familia

Para evitar tensiones entre las Ramas, la incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

Art 30. Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa.

Art 31. Retribución. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables.

Dicha retribución se fijará tomando en cuenta su dedicación así como las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Principios generales en materia económica

Art 32. La política económica del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

- La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas
- El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social
- Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad

- Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar
- Se deberá velar porque la información económica que adquieran los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz
- Cada año, en la medida de lo posible se efectuará una valoración de la Empresa, conforme a métodos comúnmente aceptados, tomando como base los estados contables. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar

Enajenación de partes sociales

Art 33. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferencia si alguno de ellos desea enajenar su participación en la Empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la Rama Familiar cuyo integrante deseara vender la participación o parte de la misma. Luego será la propia Empresa la que gozará del derecho preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

Art 34. Derecho de salida conjunta. Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente

con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

Art 35. Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo y si fuera necesario, se harán las modificaciones necesarias para adaptar sus normas a la nueva realidad.

Concesión de garantías y préstamos

Art 36. Avaless y garantías. Los miembros del Grupo Familiar desaconsejan activamente el otorgamiento de garantías y la prestación de avales a favor de terceras personas.

Art 37. Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

Actitud ante directivos y empleados

Art 38. Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la

Empresa, cualquiera sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento de una política de salarios digna, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización. Todos los empleados de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

Art 39. Formación. La formación continua de los directivos y trabajadores deberá ser un objetivo primario de la Empresa, para lograr la mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. El Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores.

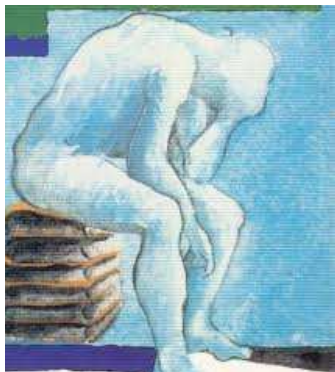
Art 40. Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la plantilla ni entre estos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos de trabajo han de estar bien definidos y ocupados por personas idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo, buscando la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Adhesiones al Protocolo

Art 41. Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, este Protocolo, cuando alcancen la mayoría de edad, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a la cohesión de la Familia con la Empresa.

Firma de los Suscriptores

5.1.1 Conclusiones



Creemos conveniente resaltar algunos puntos que a nuestro entender, podrían considerarse conflictivos al momento de su implementación en una Empresa Familiar de nuestro medio. A continuación, detallamos los mismos:

En lo que respecta a las medidas que el grupo familiar debe tomar para mantener la titularidad de la Empresa hacia futuro, hay ciertos aspectos que atañen a la legalidad que deberían ser considerados. Por ejemplo, el aspecto sucesorio y de capitulaciones matrimoniales (separación de bienes) resultan importantes debido a que en el caso de fallecimiento de algún miembro de la Familia, de no tomarse las medidas necesarias, la titularidad en la propiedad de la Empresa se podría transferir a un familiar político, lo que ocasionaría la progresiva pérdida del control familiar sobre la Empresa. Por todo esto creemos conveniente que la Empresa se asesore con un profesional idóneo en la temática, a los efectos de subsanar las dificultades que pueda atravesar.

Otro punto que resulta fundamental, es la adecuada separación entre el patrimonio familiar y el empresarial, debido a que en caso de no hacerse, esto puede acarrear conflictos. Creemos conveniente que en el Protocolo se explicité dicha separación a los efectos de que la Familia determine aquellos que quedarán en el activo de la Empresa, de los que constituirán patrimonio individual de cada

uno de los miembros y por lo tanto no quedarán bajo la consideración de este Protocolo.

En lo que respecta a la transmisión de valores que fomenten el diálogo y la discusión entre todos los integrantes de la Familia, en ocasiones puede suceder que los miembros de mayor edad intenten hacer prevalecer sus opiniones por sobre la de los miembros más jóvenes o simplemente les restrinjan su participación.

En este sentido, creemos pertinente que se orienten esfuerzos hacia un recambio cultural que promueva la participación de todos los miembros de la Familia, independientemente de su edad. Si bien no hay que perder de foco la importancia de la experiencia, es necesario que se generen espacios que den cabida a los miembros más jóvenes para incorporar nuevas perspectivas.

Un aspecto crucial a tener en cuenta, sería fomentar el interés de los hijos en la Empresa. Consideramos que una de las razones principales en el fracaso de las Empresas Familiares está asociada a la falta de compromiso de las nuevas generaciones con la misma. En muchos de los casos, la Empresa Familiar no sobrevive más allá de la tercera generación y esto se debe a que los hijos emprenden distintos caminos por fuera de la Empresa Familiar debido a que no han incorporado como propios los valores de esta.

En tal sentido creemos conveniente que todos los miembros de la Familia (incluso los más jóvenes) se sientan integrados e informados de la gestión empresarial a los efectos de promover su interés.

Para que lo anterior sea beneficioso, es necesario que dicha participación traiga consigo un aporte en los que a conocimientos y habilidades se refiere. Como una buena práctica resulta ideal el hecho de que quien se incorpora a la Empresa posea algún tipo de experiencia previa en el cargo a desempeñar. Asimismo, resulta esencial que ese aporte de valor se haga en pos de los intereses de la Empresa, dejando en un segundo plano los propios.

Otra posible fuente de conflictos está dada por el régimen de retribuciones establecido por la Empresa. No siempre los salarios están en concordancia con los que se pagan en el mercado, así como también puestos de similar responsabilidad, se retribuyen de manera dispar a la interna de la Empresa.

Una manera de contribuir con la transparencia en la gestión de la Empresa Familiar, es la exposición periódica de los resultados contables así como el acceso a la información para todo aquel que la requiera, fomentando así una mayor comunicación entre todos.

Cabe mencionar que los aspectos que fueron aquí redactados trataron de ser lo más genéricos posible, por lo cual puede ser que alguno de ellos no aplique para una empresa en particular. No obstante, fueron considerados debido a que en el intento de redactar un Protocolo tipo se trató de considerar toda la casuística que podría llegar a presentarse.

Como reflexión final queremos destacar que el Protocolo debe ser visto como una de las herramientas que ayudan a profesionalizar la Gestión de la

Empresa, que por su carácter de familiar puede tener dificultades al tratar de compatibilizar las tres dimensiones, Familia, Empresa y Propiedad.

Como tal debe estar inserto en un proceso mucho más amplio que debe incorporar diversos elementos como por ejemplo:

- La elaboración de un plan Estratégico para la Empresa
- Planes de formación para los miembros de la Familia
- Preparación de un plan de Recursos humanos y descripción de puestos de trabajo
- Creación y puesta en marcha de un Consejo de Familia para facilitar la comunicación entre sus miembros y ayudar en la gestión de la Empresa
- Reorganizar la estructura de la Empresa y el patrimonio familiar de forma de separar los patrimonios afectados a la función empresarial de aquel de carácter familiar y así evitar riesgos propios de la actividad empresarial (tener que responder con el patrimonio de la Empresa antes situaciones de insolvencia)
- Planificar el cambio generacional para que cuando llegue el momento el mismo transcurra sin sobresaltos

En definitiva el Protocolo debe ser visto como la puesta en marcha de un proceso mucho más amplio.

5.2 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA EMPRESAS FAMILIARES MIPYMES.

5.2.1 Introducción.

En base al conocimiento teórico obtenido en el estado del arte hemos diseñado la siguiente metodología a los efectos de desarrollar una herramienta de diagnóstico que nos permita identificar la problemática asociadas a las Empresas Familiares MIPYMES.

A tales efectos, optamos por desarrollar un cuestionario que nos sirva de “materia prima” a utilizar para el desarrollo de la herramienta de diagnóstico.

Dicha herramienta básicamente busca asignar a cada una de las afirmaciones contenidas en el cuestionario, una determinada ponderación.

Esto nos permitirá en base a lo que responda cada empresa estudiada, asignarle un determinado puntaje y compararlos con un rango en los cuales se categorice si la empresa presenta problemas o no y de presentarse los mismos, en qué área están ubicados (Familia, Empresa o Propiedad).

Las distintas etapas a desarrollar serán:

- Definición el cuestionario
- Aplicación del cuestionario
- Análisis de Datos
- Desarrollo de la herramienta

- Interpretación de los resultados

5.2.2 Primero: Definición del cuestionario

5.2.2.1 Elección del tipo de cuestionario y su contenido:

Tomando como base el modelo de Empresa, Familia y Propiedad, hemos estudiado diferentes formas de presentación y/o diagramación de cuestionarios y encuestas. En base a este análisis decidimos desarrollar un cuestionario estructurado en tres bloques, uno por cada dimensión (Empresa, Familia y Propiedad) cada una de ellas con 10 afirmaciones y dentro de cada uno de estos bloques una undécima pregunta la cual tiene como finalidad que a cada afirmación contestada anteriormente se le asigne un grado de importancia.

De darse dichas afirmaciones, consideramos que implicarían una situación ideal.

En las instrucciones se le propone al encuestado que defina ante cada afirmación la respuesta que más se acerque a su realidad.

Cada afirmación tiene 4 posibles respuestas, las cuales se encuentran predefinidas en: Totalmente en Desacuerdo (TD), en Desacuerdo (D), de Acuerdo (DA) y Totalmente de Acuerdo (TDA).

La elección de este tipo de cuestionario nos permitirá utilizarlo para un doble propósito.

Primero, a través de la definición del grado de importancia que se le otorgue a cada afirmación y a partir de la muestra que obtengamos, podremos definir la ponderación que se le asigne a cada una.

Luego con las afirmaciones y su respectiva ponderación desarrollaremos un diagnóstico basado en escalas o rangos en los cuales enmarcaremos a las empresas.

Dichas escalas definirán desde la empresa que no presenta problemas en ningún ámbito porque han obtenido un alto puntaje, hasta aquellas que tienen problemas serios en los tres aspectos antes definidos.

5.2.2.2 Testeo del cuestionario

Una vez definido el cuestionario lo sometimos a una prueba piloto a los efectos de ver si aquellos que lo debían completar comprendían cabalmente las instrucciones y las afirmaciones en él contenidas y en base a los comentarios que obtuvimos, hicimos las correcciones necesarias para que la herramienta fuera más “amigable”.

5.2.2.3 Cuestionario Elegido

Luego de la definición y el testeo obtuvimos la versión final del cuestionario a aplicar, el cual se presenta en el Anexo 1.

5.2.3 Segundo: Aplicación del cuestionario

Una vez definido el cuestionario lo aplicamos en la muestra que definimos como objetivo:

- Clínica de la Empresa Familiar

Acudimos a una reunión que esta asociación realiza y aplicamos el cuestionario a los miembros presentes que accedieron a realizarlo.

A este organismo se acercan empresarios familiares con problemáticas asociadas, así como también empresas que desean mejorar su gestión a través de la asistencia a talleres y cursos de actualización. Consideramos por ello que a los efectos de nuestra investigación, el mismo podría constituir una excelente fuente de datos. Aprovechando la cercanía con el empresario, tomamos esta instancia para realizar algún tipo de observación adicional, así como también fuimos receptivos con ciertas opiniones que puedan agregar valor al cuestionario planteado y que escapen a su alcance.

- Otras empresas contactadas a través de medios electrónicos.

Utilizamos la herramienta de Google Doc's para transcribir el cuestionario a formato electrónico, el cual enviamos a una base de datos de Empresas Familiares de los más diversos rubros, obtenida a través de Uruguay Fomenta, organismo dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas cuya función es asesorar a las MIPYMES en diversos temas.

La utilización de ambos métodos, a nuestro entender, nos permitirá tener una muestra lo más amplia y representativa posible y así llegar a conclusiones que tengan un respaldo de la realidad observada.

Presentamos esta base de datos en el Anexo 2

5.2.4 Tercero: Análisis de Datos

Una vez obtenidos los datos a través de los métodos antes mencionados, comenzaremos con el análisis de los mismos. Obtuvimos un total de 56 respuestas, cuyos resultados pasamos a resumir a continuación²⁰:

²⁰ Las siglas que se presentan en los cuadros significan: Totalmente en Desacuerdo (TD), en Desacuerdo (D), de Acuerdo (DA) y Totalmente de Acuerdo (TDA).

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

Nº Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
1	DA	DA	DA	TDA	DA	DA	DA	DA	TDA	DA
2	DA	TD	TD	D	DA	DA	DA	DA	DA	DA
3	D	DA	TD	D	DA	DA	D	D	TD	DA
4	DA	D	D	DA	TDA	DA	DA	TDA	D	DA
5	D	D	TD	DA	DA	D	TD	D	TD	TD
6	DA	D	D	DA	DA	TDA	TDA	D	DA	TDA
7	D	TD	TD	D	D		DA	D	TD	TD
8	DA	D	D	DA	D	DA	DA	D	DA	D
9	DA	D	D	D	TDA	DA	TDA	D	DA	DA
10	DA	D	D	DA	DA	DA	TDA	TDA	TD	DA
11	DA	D	DA	DA	D	TDA	D	D	TD	TD
12	DA	DA	TD	TD	DA	DA	D	D	TD	TD
13	DA	DA	TD	DA	DA	D	D	D	D	TD
14	D	D	TD	D	DA	DA	DA	D	TDA	DA
15	DA	TD	TD	TD	D	D	DA	DA	DA	DA
16	D	DA	DA	TDA	D		DA	DA	D	DA
17	DA	DA	DA	DA	DA	D	DA	TDA	DA	DA
18	D	DA	TD	D	DA	D	DA	TDA	DA	TDA
19	DA	TD	D	DA	DA	D	DA	D	DA	D
20	DA	TD	D	DA	TDA	DA	TDA	D	DA	DA
21	D	D	TD	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA
22	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
23	DA	D	D	TDA	DA	DA	DA	TDA	TD	DA
24	DA	D	DA	TDA	D	TDA	DA	D	TD	TD
25	TD	TD	TD	TD	D	D	DA	D	D	TD
26	DA	TD	D	DA	DA	DA	D	D	DA	D
27	DA	DA	TD	D	DA	DA	D	D	DA	TD
28	TDA	DA	TD	DA	DA	D	TD	D	D	TD
29	D	D	TD	D	DA	DA	D	D	TDA	DA
30	D	TD	TD	TD	TD	D	DA	DA	DA	DA
31	D	TD	DA	TDA	D	D	DA	DA	D	DA
32	TD	DA	TD	D	DA	D	DA	TDA	DA	DA
33	DA	TD	D	DA	DA	TDA	DA	D	DA	D
34	D	D	TD	D	TD	DA	DA	DA	TD	TD
35	DA	D	TD	DA	DA	DA	TD	DA		D
36	D	DA	TD	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA
37	DA	D	D	DA	TDA	DA	TDA	D	DA	DA
38	DA	D	D	DA	DA	DA	DA	TDA	TD	DA
39	DA	D	DA	DA	D	TDA	DA	D	TD	TD
40	DA	DA	D	D	DA	DA	D	D	TD	TD
41	DA	DA	TD	DA	DA	D	TD	D	D	TD
42	D	D	TD	D	DA	DA	DA	D	TDA	DA
43	D	TD	TD	TD	D	D	DA	DA	DA	DA
44	D	TD	DA	TDA	D		DA	DA	D	DA
45	TD	DA	TD	D	DA	D	DA	TDA	DA	TDA
46	DA		D	DA	DA	DA	DA	D	DA	D
47	DA	D	TD	DA	DA	DA	TD	D		D
48	DA	DA	TD	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA
49	TD	TD	D	DA	DA		D	DA	TD	D
50	D	D	D	D	D	D	D	TD	D	D
51	D	D	TD	D	TD	DA	DA	DA	D	TD
52	TD	TD	D	DA	DA		D	DA	D	TD
53	D	D	D	TD	D	D	D	D	D	D
54	TD	D	D	D	D	D	D	D	D	D
55	TD	TD	D	DA	DA		D	DA	D	D
56	D	DA	TD	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA

Cuadro 5.1: Resumen de Respuestas - Ámbito Empresa
Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

Nº Empresa	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia
1	TD	TDA	TDA	DA	DA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA
2	DA	DA	TDA	DA	DA	DA	DA	DA	D	DA
3	DA	DA	DA	DA	DA	D	DA	DA	DA	D
4	TD	TDA	D	DA	TDA	TDA	DA	TDA	DA	TD
5			D	D	D	D	D	TDA	DA	DA
6	D	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA
7	DA	D	TDA	DA	TDA	DA	TDA	TDA	D	TD
8	D	DA	DA	DA	D	DA	DA	DA	DA	D
9	D	TDA	TDA	DA	DA	D	TDA	TDA	DA	TDA
10	DA			DA	DA	TDA	DA	TDA	D	D
11	DA	D	TDA	TDA	TDA	DA	TDA	DA	D	DA
12		D	TDA	TDA	DA	TDA	DA	DA	D	TD
13	DA	TDA	D	DA	D	TDA	TDA	DA	TDA	D
14	DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	TDA	TDA	D	TDA
15	TD	TDA	DA	TDA	DA	DA	TDA	TDA	DA	DA
16	DA	TDA	TDA	D	D	D	DA	DA	DA	TD
17	DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	DA	DA	TDA	TDA
18	TD	TDA	DA	DA	TDA	D	DA	DA	DA	TDA
19	D	DA	D	DA	DA	DA	D	DA	TDA	TD
20	D	DA	TDA	DA	DA	D	TDA	TDA	D	TDA
21	TDA	DA	TDA	DA	DA	TDA	DA	TDA	D	TDA
22	D	D	D	D	D	D	D	DA	D	D
23	DA			D	DA	TDA	DA	TDA	DA	D
24	DA	D	TDA	DA	TDA	D	TDA	DA	D	DA
25	DA	D		DA	DA	D	DA	DA	D	D
26	D	DA	D	TDA	DA	DA	D	DA	TDA	D
27		TD	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	DA	D	TD
28	DA	TDA	D	TDA	D	TDA	DA	DA	TDA	D
29	DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	DA	TDA	D	TDA
30	TD	TDA	TDA	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	DA
31	DA	TDA	TDA	TD	D	D	DA	DA	TDA	TD
32	TD	DA	TDA	DA	TDA	D	DA	DA	DA	TDA
33	D	DA	D	DA	DA	DA	D	DA	DA	D
34	TD	DA	DA	DA	D	TDA	DA	D	D	TD
35	TD	TD	TDA	TDA	TDA	D	TD	TDA	TDA	DA
36	TDA	DA	TDA	DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	TDA
37	D	DA	TDA	DA	DA	D	TDA	TDA	DA	TDA
38	DA			DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	D
39	DA	D	TDA	DA	TDA	DA	TDA	DA	D	DA
40	D	D	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	DA	D	TD
41	DA	TDA	D	DA	D	TDA	DA	DA	TDA	D
42	DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	TDA	TDA	D	TDA
43	TD	DA	DA	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	DA
44	DA	TDA	TDA	D	D	D	DA	DA	TDA	TD
45	TD	DA	DA	DA	TDA	D	DA	DA	DA	TDA
46	D	DA	D	DA	DA	DA	D	DA	TDA	D
47	TD	TD	DA	TDA	TDA	D	TD	TDA	TDA	DA
48	TDA	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	TDA	DA	TDA
49	D	D	D	DA	DA	D	DA	TD	D	D
50	DA	D	D	D	D	D	D	DA	D	D
51	TD	DA	DA	TDA	D	TDA	DA	D	D	TD
52	D	D	D	DA	D	D	DA	D	D	D
53	D	DA	D	D	D	D	D	DA	D	D
54	D	D	D	D	DA	D	D	DA	D	D
55	D	D	D	DA	DA	D	DA	D	D	D
56	TDA	DA	TDA	DA	DA	TDA	DA	TDA	D	TDA

Cuadro 5.2: Resumen de Respuestas - Ámbito Familia
Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

Nº Empresa	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad
1	DA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA	D	DA	DA	DA
2	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	TD	DA	D	TD
3	DA	DA	D	D	D	D	D	DA	DA	D
4	DA	DA	DA	D	DA	DA	D	DA	DA	D
5	DA		D	DA	D	DA	DA	DA	D	D
6	DA	DA	DA	TDA	TDA	TDA	D	TDA	DA	TDA
7	TD	TDA	TD	TD	D	TD	TD	DA	TDA	D
8	D	D	DA	D	DA	DA	D	D	D	D
9	TDA	DA			D			D	D	D
10	D	DA	TDA	DA	TDA	TDA	D		TDA	
11	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	DA	DA		D
12	TD	D	DA	D	DA	DA	TD	D	DA	TD
13		TDA	DA	TDA	TDA	TDA		D	D	D
14	DA	DA	DA	D	DA	DA	D		DA	TDA
15	D		TDA	DA	DA	D	TD	DA	DA	D
16	DA	TDA	D	D	D	TDA	D	DA	D	D
17	TDA	TDA	TDA	DA	DA	DA				D
18	DA		D	DA	D	DA	D	DA		DA
19	D	TDA	TD	TD	D	TD	D	TDA	TDA	D
20	TDA	DA						DA	D	D
21	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	DA	TDA
22	D	TD	D	TD	TD	D	TD	D	TD	TD
23	DA	DA	TDA	D	TDA	TDA	D		TDA	
24	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	D	DA		DA
25										
26	D	TDA	TD	TD	D	D	D	TDA	DA	D
27	TD	TD	DA	D	DA	DA	TD	DA	DA	TD
28		TDA	DA	TDA	TDA	TDA		DA	TD	D
29	DA	D	DA	D	DA	DA	D		DA	TDA
30	TDA		TDA	DA	DA	DA	TD	DA	DA	D
31	DA	TDA	D	D	DA	D	D	DA	D	D
32	DA		D	DA	D	D	D	DA		D
33	D	TDA	TD	TD	D	TD	DA	TDA	DA	D
34	D	TD	TD	TD	TD	D		DA	DA	D
35	DA	DA	DA	D	D	DA	DA	DA	D	DA
36	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA
37	TDA	DA						D	D	D
38	DA	DA	TDA	DA	TDA	TDA	D		TDA	
39	DA	DA	DA	DA	TDA	DA	DA	DA		DA
40	TD	TD	DA	D	DA	DA	TD	DA	DA	TD
41		TDA	DA	TDA	TDA	TDA		DA	D	D
42	DA	DA	DA	D	DA	DA	D		DA	TDA
43	DA		TDA	DA	DA	DA	TD	DA	DA	D
44	DA	TDA	D	D	D	D	D	DA	D	D
45	DA		D	DA	D	DA	D	DA		D
46	D	TDA	TD	TD	D	TD	D	TDA	DA	D
47	DA	DA	DA	D	D	DA	DA	DA	D	DA
48	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	TDA
49	D	DA	DA	D	DA	DA	D	D	D	DA
50	TD	TD	D	TD	TD	D	TD	D	TD	TD
51	TD	TD	TD	TD	TD	D		DA	DA	D
52	D	DA	DA	D	DA	DA	DA	D	D	D
53	D	TD	DA	TD	TD	D	TD	D	TD	TD
54	D	TD	D	TD	TD	D	DA	D	TD	TD
55	D	DA	DA	D	DA	DA	D	D	D	D
56	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	TDA	DA	TDA	TDA

Cuadro 5.3: Resumen de Respuestas - Ámbito Propiedad
Fuente: Elaboración propia

Para definir la ponderación que le daremos a cada una de las afirmaciones nos basaremos en el orden de importancia que le atribuya el propio encuestado²¹. Luego procesaremos las respuestas obtenidas realizando un conteo que nos permita conocer, para la muestra analizada, qué grado de importancia se le asigna a cada una de las afirmaciones. Estos datos nos permitirán determinar el orden de jerarquía para establecer las ponderaciones a utilizar.

²¹ Para ello hemos definido las siglas de la siguiente manera: Muy importante (MI), Importante (I), Poco importante (PI), Muy poco importante (MPI)

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

Nº Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
1	MI	MI	I	MI	PI	I	MI	MI	MI	MI
2	I	PI	MPI	PI	I	I	I	MI	I	I
3	I	PI	PI	PI	I	PI	PI	MPI	MPI	I
4	I	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	PI	I
5	MI	I	I	MI	PI	I	MI	I	I	MI
6	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
7		I	PI	MI	I	PI	MI	I	I	MPI
8	I	I	I	I	I	MI	MI	I	I	I
9	MI	I	MI	MI	I	MI	I	MI	I	I
10	I	PI	PI	PI	MI	I	MI	MI	MI	I
11	I	I	I	MI	MI	I	I	MI	I	MI
12	MI	I	PI	MI	I	MI	I	MI	PI	MPI
13	I	MI	I	I	I	MI	MI	I	MI	I
14	I	MI	I	MI	I	MI	MI	MI	I	MI
15	I	PI	MPI	PI	PI	MI	MI	MPI	I	I
16	MI	I	MI	MI	I	PI	PI	I	MPI	I
17	I	I	MI	MI	I	MI	MI	MI	I	I
18		MI	MI	MI	PI	I	MI	I	I	MI
19	I	I	I	I	PI	PI	MI	MI	I	I
20	MI	I	MI	MI	I	MI	I	MI	I	I
21	MI	MI	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
22	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
23	I	PI	PI	PI	MI	I	MI	MI	MI	I
24	I	I	I	MI	MI	I	I	MI	I	MI
25	I	MI	I	I	PI	MI	I	MI	I	I
26	I	I	I	I	PI	PI	MI	MI	I	I
27	MI	I	PI	MI	I	MI	I	MI	PI	MPI
28	I	MI	I	I	I	MI	MI	I	MI	I
29	I	MI	I	MI	I	MI	MI	MI	I	MI
30	I	PI	MPI	PI	PI	MI	MI	MPI	I	I
31	MI	I	MI	MI	I	PI	PI	I	MPI	I
32		MI	MI	MI	PI	I	MI	I	I	MI
33	I	I	I	I	PI	PI	MI	MI	I	I
34	PI	PI	PI	MPI	I	I	I	MI	I	PI
35	I					I	MI	I		I
36	MI	MI	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
37	MI	I	MI	MI	I	MI	I	MI	I	I
38	I	PI	PI	PI	MI	I	MI	MI	MI	I
39	I	I	I	MI	MI	I	I	MI	I	MI
40	MI	I	PI	MI	I	MI	I	MI	PI	MPI
41	I	MI	I	I	I	MI	MI	I	MI	I
42	I	MI	I	MI	I	MI	MI	MI	I	MI
43	I	PI	MPI	PI	PI	MI	MI	MPI	I	I
44	MI	I	MI	MI	I	PI	PI	I	MPI	I
45		MI	MI	MI	PI	I	MI	I	I	MI
46	I	I	I	I	PI	PI	MI	MI	I	I
47	I					I	MI	I		I
48	MI	MI	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
49		MI	I	I	I				I	I
50	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
51	PI	PI	PI	MPI	I	I	I	MI	I	PI
52		MI	I	I	I				I	I
53	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
54	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
55		MI	I	I	I				I	I
56	MI	MI	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI

Cuadro 5.4: Resumen Orden de Prioridad - Ámbito Empresa
Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

Nº Empresa	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia	Familia
1	P I	M I	P I	I	M I	M I	M I	I	M I	M I
2	I	M I	M I	I	M I	M I	I	I	M I	M I
3	I	I	I	I	I	P I	I	I	I	P I
4	P I	M I	P I	I	M I	I	I	M I	M I	M P I
5	I	M I	P I	I	M I	P I	I	I	I	P I
6	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I
7	I		M I	M I	M I	I	M I	I	M I	P I
8	P I	I	M I	I	P I	I	I	I	I	I
9	P I	M I	M I	I	M I		M I	I	M I	P I
10	I			I	I	M I				P I
11	I		P I	I	M I	M I	M I	I	M I	P I
12	I	M I	M I	M I	M I	I	I	I	M I	
13	I	M I	P I	I		M I	I	M I	M I	M I
14		M I	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I
15	P I	M I	M I	I	M I	M I	I	I	I	M P I
16	I	I	M I	I	M I	P I	M I	I	M I	M I
17	I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	I	M I	M I
18	P I	M I	I	M I	M I	P I	I	I	I	I
19	M I	I	P I		P I	I	I	I	I	M I
20	P I	M I	M I	I	M I		M I	I	M I	P I
21	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I	M I	I
22	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I
23	I			I	I	M I				P I
24	I		P I	I	M I	M I	M I	I	M I	P I
25										
26	M I	I	P I		P I	I	I	I	I	M I
27	I	M I	M I	M I	M I	I	I	I	M I	
28	I	M I	P I	I		M I	I	M I	M I	M I
29		M I	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I
30	P I	M I	M I	I	M I	M I	I	I	I	M P I
31	I	I	M I	I	M I	P I	M I	I	M I	M I
32	P I	M I	I	M I	M I	P I	I	I	I	I
33	M I	I	P I		P I	I	I	I	I	M I
34	M P I	I	P I	M I	I	I	M I	M P I	I	I
35	I	M I	M I	M I	M I	P I	M I	M I	M I	I
36	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I	M I	I
37	P I	M I	M I	I	M I		M I	I	M I	P I
38	I			I	I	M I				P I
39	I		P I	I	M I	M I	M I	I	M I	P I
40	I	M I	M I	M I	M I	I	I	I	M I	
41	I	M I	P I	I		M I	I	M I	M I	M I
42		M I	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I
43	P I	M I	M I	I	M I	M I	I	I	I	M P I
44	I	I	M I	I	M I	P I	M I	I	M I	M I
45	P I	M I	I	M I	M I	P I	I	I	I	I
46	M I	I	P I		P I	I	I	I	I	M I
47	I	M I	M I	M I	M I	P I	M I	M I	M I	I
48	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I	M I	I
49		I		M I	M I	M P I	M I			I
50	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I
51	M P I	I	P I	M I	I	I	M I	M P I	I	I
52		I		M I	M I	M P I	M I			I
53	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I
54	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I	M I
55		I		M I	M I	M P I	M I			I
56	M I	M I	M I	I	M I	M I	M I	M I	M I	I

Cuadro 5.5: Resumen Orden de Prioridad - Ámbito Familia
Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

Nº Empresa	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad	Propiedad
1	I	MI	MI	I	MI	I	I	I	I	MI
2	PI	I	I	I	MI	PI	MI	MI	I	MI
3	PI	I	PI	PI	PI	PI	PI	PI	PI	PI
4	I	I	I	PI	I	I	PI	I	I	I
5	MI	PI	MI	I	MI	I	I	I	I	I
6	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
7	PI	PI	I	PI	I	PI	PI	I	MI	PI
8	I	I	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
9	MI	MI	MI	I	I	I	I	I		MI
10	I	I	I	PI	PI	PI	PI		I	MI
11	MI	I	MI		MI	I		I	I	I
12	PI	MI	PI	I	I	PI	I	MI	I	MI
13	MI	I	MI	I			MI	I	MI	MI
14	PI	I	I	PI	MI	I	PI	MI	MI	
15		I		MI	MI	PI	MI	MI	PI	PI
16	I	PI	MI	MI	I	I	MI		PI	I
17	MI	I	MI	I	I	I			PI	
18	PI	PI	I	I	MI	MI		PI	I	PI
19	I		I	PI	MI	MI	PI	I	MI	
20	MI	MI	MI	I	I	I	I	I		MI
21	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
22	MI	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
23	I	I	I	PI	PI	PI	PI		I	MI
24	MI	I	MI		MI	I		I	I	I
25										
26	I		I	PI	MI	MI	PI	I	MI	
27	PI	MI	PI	I	I	PI	I	MI	I	MI
28	MI	I	MI	I			MI	I	MI	MI
29	PI	I	I	PI	MI	I	PI	MI	MI	
30		I		MI	MI	PI	MI	MI	PI	PI
31	I	PI	MI	MI	I	I	MI		PI	I
32	PI	PI	I	I	MI	MI		PI	I	PI
33	I		I	PI	MI	MI	PI	I	MI	
34	I	PI	I	I	I	PI	PI	I	PI	PI
35	I	I	I	PI	PI	I	I	I	PI	I
36	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
37	MI	MI	MI	I	I	I	I	I		MI
38	I	I	I	PI	PI	PI	PI		I	MI
39	MI	I	MI		MI	I		I	I	I
40	PI	MI	PI	I	I	PI	I	MI	I	MI
41	MI	I	MI	I			MI	I	MI	MI
42	PI	I	I	PI	MI	I	PI	MI	MI	
43		I		MI	MI	PI	MI	MI	PI	PI
44	I	PI	MI	MI	I	I	MI		PI	I
45	PI	PI	I	I	MI	MI		PI	I	PI
46	I		I	PI	MI	MI	PI	I	MI	
47	I	I	I	PI	PI	I	I	I	PI	I
48	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
49	I	PI	MI	MI	MI	MI	I	I		MI
50	MI	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
51	I	PI	I	I	I	PI	PI	I	PI	PI
52	I	PI	MI	MI	MI	MI	I	I		MI
53	MI	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
54	MI	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI
55	I	PI	MI	MI	MI	MI	I	I		MI
56	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI

Cuadro 5.6: Resumen Orden de Prioridad - Ámbito Propiedad
Fuente: Elaboración propia

En una primera instancia pasamos a resumir los datos recibidos agrupándolos por respuestas:

EMPRESA	Totalmente en Desacuerdo	%	En Desacuerdo	%	De Acuerdo	%	Totalmente de Acuerdo	%	No Contesta	%
Las metas y visión de la organización están claramente definidas.	7	12,50%	20	35,71%	28	50,00%	1	1,79%	0	0,00%
E Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros.	15	26,79%	24	42,86%	16	28,57%	0	0,00%	1	1,79%
M Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia.	27	48,21%	21	37,50%	8	14,29%	0	0,00%	0	0,00%
P Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la empresa familiar	6	10,71%	17	30,36%	23	41,07%	10	17,86%	0	0,00%
R Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	3	5,36%	15	26,79%	30	53,57%	8	14,29%	0	0,00%
E Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades.	0	0,00%	18	32,14%	23	41,07%	9	16,07%	6	10,71%
S Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cual es su rol en la empresa.	5	8,93%	15	26,79%	27	48,21%	9	16,07%	0	0,00%
A Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la empresa	1	1,79%	29	51,79%	18	32,14%	8	14,29%	0	0,00%
La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	13	23,21%	15	26,79%	18	32,14%	8	14,29%	2	3,57%
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	15	26,79%	13	23,21%	21	37,50%	7	12,50%	0	0,00%

Cuadro 5.7: Resumen de respuestas y porcentajes – Ámbito Empresa
Fuente: Elaboración propia

EMPRESA	Muy poco Importante	%	Poco Importante	%	Importante	%	Muy Importante	%	No Contesta	%
Las metas y visión de la organización están claramente definidas.	0	0,00%	2	3,57%	27	48,21%	20	35,71%	7	12,50%
E Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros.	0	0,00%	10	17,86%	21	37,50%	23	41,07%	2	3,57%
M Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia.	4	7,14%	10	17,86%	20	35,71%	20	35,71%	2	3,57%
P Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la empresa familiar	2	3,57%	8	14,29%	12	21,43%	32	57,14%	2	3,57%
R Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	0	0,00%	13	23,21%	25	44,64%	16	28,57%	2	3,57%
E Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades.	0	0,00%	9	16,07%	16	28,57%	28	50,00%	3	5,36%
S Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cual es su rol en la empresa.	0	0,00%	4	7,14%	18	32,14%	31	55,36%	3	5,36%
A Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la empresa	4	7,14%	0	0,00%	14	25,00%	35	62,50%	3	5,36%
La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	4	7,14%	4	7,14%	30	53,57%	16	28,57%	2	3,57%
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	4	7,14%	2	3,57%	30	53,57%	20	35,71%	0	0,00%

Cuadro 5.8: Resumen de respuestas y porcentajes por prioridad – Ámbito Empresa
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a esta dimensión, entre los aspectos a destacar, podemos observar según se depende de los cuadros precedentes, que por ejemplo en lo que respecta al establecimiento de metas y definición de la visión de la Empresa, se distribuye de manera casi equitativa el porcentaje de empresas que lo aplican como las que no lo hacen. Sin embargo, casi el 85% de las empresas le atribuyen un alto grado de prioridad.

En lo concerniente a la realización de evaluaciones de desempeño periódicas para todos los miembros de la Familia, podemos resaltar que casi un 86% de las empresas encuestadas no lo aplica; no obstante más del 70% lo ha catalogado como Importante o Muy importante.

Otro punto a considerar, es que más de la mitad de las empresas encuestadas no consultan a profesionales para el asesoramiento de su gestión; aunque al momento de asignarle un grado de prioridad a la aplicación de esta afirmación casi un 90% lo ha identificado como de alta importancia.

Observando el Cuadro 5.7 podemos identificar que en relación al establecimiento de políticas para la contratación de parientes, prácticamente la mitad de las empresas ha revelado su aplicación. Al momento de atribuirle prioridad a la misma, observamos que solamente el 10% no lo ha considerado importante.

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

FAMILIA		Totalmente en Desacuerdo	%	En Desacuerdo	%	De Acuerdo	%	Totalmente de Acuerdo	%	No Contesta	%
	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la familia	12	21,43%	16	28,57%	21	37,50%	4	7,14%	3	5,36%
F	Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la familia	2	3,57%	13	23,21%	22	39,29%	14	25,00%	5	8,93%
A	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella.	0	0,00%	16	28,57%	10	17,86%	26	46,43%	4	7,14%
M	La cultura organizacional se transmite de generación en generación	1	1,79%	8	14,29%	36	64,29%	11	19,64%	0	0,00%
I	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	0	0,00%	14	25,00%	25	44,64%	17	30,36%	0	0,00%
L	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	0	0,00%	22	39,29%	16	28,57%	18	32,14%	0	0,00%
I	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	2	3,57%	9	16,07%	32	57,14%	13	23,21%	0	0,00%
A	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	1	1,79%	4	7,14%	29	51,79%	22	39,29%	0	0,00%
	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias.	0	0,00%	25	44,64%	18	32,14%	13	23,21%	0	0,00%
	Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver como llevar adelante el retiro.	11	19,64%	19	33,93%	10	17,86%	16	28,57%	0	0,00%

Cuadro 5.9: Resumen de respuestas y porcentajes – Ámbito Familia
Fuente: Elaboración propia

FAMILIA		Muy poco importante	%	Poco importante	%	Importante	%	Muy importante	%	No Contesta	%
	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la familia	2	3,57%	12	21,43%	22	39,29%	13	23,21%	7	12,50%
F	Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la familia	0	0,00%	0	0,00%	14	25,00%	34	60,71%	8	14,29%
A	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella.	0	0,00%	15	26,79%	4	7,14%	30	53,57%	7	12,50%
M	La cultura organizacional se transmite de generación en generación	0	0,00%	0	0,00%	28	50,00%	23	41,07%	5	8,93%
I	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	0	0,00%	5	8,93%	6	10,71%	41	73,21%	4	7,14%
L	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	3	5,36%	10	17,86%	15	26,79%	24	42,86%	4	7,14%
I	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	0	0,00%	0	0,00%	21	37,50%	31	55,36%	4	7,14%
A	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	2	3,57%	0	0,00%	29	51,79%	18	32,14%	7	12,50%
	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias.	0	0,00%	0	0,00%	15	26,79%	34	60,71%	7	12,50%
	Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver como llevar adelante el retiro.	4	7,14%	12	21,43%	15	26,79%	21	37,50%	4	7,14%

Cuadro 5.10: Resumen de respuestas y porcentajes por prioridad – Ámbito Familia
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los Cuadros 5.9 y 5.10 que resumen las respuestas obtenidas a partir de la aplicación del cuestionario a las 56 empresas para el **Ámbito Familia**, pudimos observar que para casi el 85% de las mismas se cumple la transmisión de la cultura organizacional entre las distintas generaciones y asimismo resulta similar el porcentaje de empresas que lo han identificado como **Importante o Muy importante**.

Se puede destacar que el 75% de las empresas declara tener un fuerte compromiso de los miembros de la Familia hacia la misma, asignando similar importancia a su cumplimiento.

Por otra parte, en lo referente a considerar a la empresa como algo más que una herramienta para hacer dinero, la gran mayoría de las empresas ha estado de acuerdo en que esto se cumpla y a su vez entienden que aplica a su realidad.

PROPIEDAD		Totalmente en Desacuerdo	%	En Desacuerdo	%	De Acuerdo	%	Totalmente de Acuerdo	%	No Contesta	%
P	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	6	10,71%	14	25,00%	23	41,07%	9	16,07%	4	7,14%
R	Existe un acuerdo entre los miembros de la familia para que la propiedad de la empresa siga en manos de la misma	8	14,29%	3	5,36%	20	35,71%	17	30,36%	8	14,29%
O	La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	7	12,50%	11	19,64%	22	39,29%	12	21,43%	4	7,14%
P	El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro	11	19,64%	18	32,14%	15	26,79%	8	14,29%	4	7,14%
I	Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial.	6	10,71%	15	26,79%	16	28,57%	16	28,57%	3	5,36%
E	Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión.	4	7,14%	12	21,43%	23	41,07%	13	23,21%	4	7,14%
D	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	11	19,64%	23	41,07%	8	14,29%	4	7,14%	10	17,86%
A	El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de empresa y familia.	0	0,00%	12	21,43%	29	51,79%	7	12,50%	8	14,29%
D	El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la empresa.	5	8,93%	16	28,57%	20	35,71%	7	12,50%	8	14,29%
	Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador.	8	14,29%	29	51,79%	7	12,50%	8	14,29%	4	7,14%

Cuadro 5.11: Resumen de respuestas y porcentajes – Ámbito Propiedad
Fuente: Elaboración propia

PROPIEDAD		Muy poco importante	%	Poco importante	%	Importante	%	Muy importante	%	No Contesta	%
P	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	0	0,00%	12	21,43%	20	35,71%	20	35,71%	4	7,14%
R	Existe un acuerdo entre los miembros de la familia para que la propiedad de la empresa siga en manos de la misma	0	0,00%	13	23,21%	26	46,43%	12	21,43%	5	8,93%
O	La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	0	0,00%	4	7,14%	21	37,50%	27	48,21%	4	7,14%
P	El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro	0	0,00%	15	26,79%	18	32,14%	19	33,93%	4	7,14%
I	Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial.	0	0,00%	6	10,71%	14	25,00%	32	57,14%	4	7,14%
E	Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión.	0	0,00%	14	25,00%	18	32,14%	20	35,71%	4	7,14%
D	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	0	0,00%	15	26,79%	17	30,36%	16	28,57%	8	14,29%
A	El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de empresa y familia.	0	0,00%	4	7,14%	24	42,86%	20	35,71%	8	14,29%
D	El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la empresa.	0	0,00%	12	21,43%	16	28,57%	21	37,50%	7	12,50%
	Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador.	0	0,00%	10	17,86%	10	17,86%	27	48,21%	9	16,07%

Cuadro 5.12: Resumen de respuestas y porcentajes por prioridad – Ámbito Propiedad
Fuente: Elaboración propia

Un aspecto que consideramos curioso es que esta dimensión presenta el mayor porcentaje de “no respuestas” en relación a los ámbitos Familia y Empresa, lo cual denota a nuestro entender cierto grado de incertidumbre por parte de las Empresas Familiares hacia la planificación futura.

Observando los datos que se desprenden de los Cuadros 5.11 y 5.12, se identifica que si bien el 60% de los fundadores de Empresas Familiares no declaran haber realizado testamento, el mismo porcentaje ha reconocido su realización como relevante.

Si bien un 50% de los mismos no ha determinado cual será su sustento económico luego del retiro, se cumple que más del 65% de los casos lo ha definido como Importante o Muy importante.

El 35% de los encuestados reconoce no haber valuado ni revisado periódicamente el valor de la Empresa, pero más del 70% cree que esto sería importante.

A modo reflexivo, y como corolario del análisis anterior, se destaca que si bien casi la totalidad de las empresas en cuestión son conscientes de la importancia en el cumplimiento de todas las afirmaciones incluidas en los tres bloques, en la realidad, no todas las cumplen en la misma magnitud.

5.2.5 Cuarto: Desarrollo de la herramienta

Debido a que en nuestro caso se trata de medir o cuantificar actitudes²², es que optamos por tomar como herramienta o método de medición la escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Se presenta cada afirmación y se solicita que se exprese una opinión, lo cual implica la elección de uno de los valores previamente definidos en la escala a emplear.

Cada punto lleva asociado un valor numérico para de esta forma obtener una puntuación o ponderación final para cada afirmación.

Para nuestro caso en particular, la empresa interrogada o encuestada deberá señalar el grado de importancia que le asigne a cada afirmación propuesta.

²² Se entiende por actitud a la disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que lleva a que un individuo reaccione de una manera característica a un determinado estímulo o situación planteada.

Por ello, hemos definido una escala compuesta por cuatro dimensiones, a las que se les ha atribuido un valor entre uno y cuatro, siendo las mismas: Muy importante (4), Importante (3), Poco importante (2), Muy poco importante (1) a los efectos de traducir las respuestas cualitativas en valores numéricos para medir los resultados y realizar los cálculos que nos permitan desarrollar la herramienta que hemos presentado.

Si bien el modelo propuesto por Likert sugiere la utilización de cinco posibles respuestas, hemos entendido que sería más precisa la adopción de cuatro categorías dejando la dimensión “indeciso” afuera para de esta manera lograr que el individuo tome postura en uno u otro sentido, evitando respuestas “neutras”.

En una primera aproximación y contemplando el estado del arte en lo referente a la temática en cuestión, desarrollamos un listado preliminar con afirmaciones que consideramos ideales se cumplieran a los efectos de la sustentabilidad de la Empresa Familiar en el tiempo. Luego de un cuidadoso análisis y con el asesoramiento de un profesional idóneo en la temática logramos reducir el número de afirmaciones a treinta, distribuidas en grupos de diez en cada una de las dimensiones.

Para cada afirmación realizamos un cuadro resumen con las respuestas obtenidas, traduciendo lo cualitativo en cuantitativo, tratando de hacer “objetivable” cuestiones que están permeadas por la subjetividad del encuestado, de tal forma de obtener la opinión del grupo objetivo respecto a cada una de las afirmaciones propuestas.

Si bien somos conscientes de las limitaciones del método a emplear dado que obtendremos conclusiones a partir de la propia percepción de los entrevistados, la Teoría Fundada²³ que tiene su raíz en las ciencias sociales establece a éste como un método válido al momento de generar teoría a partir de la realidad del grupo bajo análisis. Por otra parte, hemos creído oportuno valernos de algunas herramientas cuantitativas para tratar de aportar un método que resulte sencillo, pero a su vez logre cuantificar de manera objetiva, para así extraer las conclusiones de los casos analizados.

Asimismo creemos que este método puede constituir una forma de acercamiento al momento de establecer prioridades, que si las realizáramos en base a nuestras propias opiniones estarían cargadas de un alto grado de subjetividad. Si bien desde el primer momento estuvimos atentos a una constante revisión bibliográfica, dado que la realidad nacional de las Empresas Familiares muchas veces se aparta de lo que la teoría establece o de lo que serían los ideales teóricos, creímos importante tratar de conocer a través de la realidad de las Empresas Familiares en nuestro país, la visión de sus integrantes, algo que no se encuentra en los materiales bibliográficos a los que hemos accedido.

Partiendo de las 56 respuestas obtenidas, calculamos la media con el objetivo de visualizar cuál es la opinión que tiene mayor frecuencia para el grupo considerado.

²³ La Teoría Fundada ha sido descrita por varios autores como un método para construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo de los datos de la realidad y no de supuestos a priori.

Luego de calculada la media para cada una de las afirmaciones, la utilizamos para definir el orden de prioridad que tiene cada una dentro de su bloque (Empresa, Familia y Propiedad). Una vez realizado esto, procedemos a ponderar cada una de las afirmaciones utilizando una escala de uno a dos, donde el número uno identifica a la afirmación considerada menos importante por la Empresa y el número dos a la más importante. Para realizar esta ponderación procedemos a calcular el rango de variación entre los valores máximo y mínimo registrados por la media ($x_{Máx.} - x_{mín.}$). Luego de esto se determinan las variaciones acumuladas de cada afirmación en el intervalo ($x_i - x_0$), y se calcula su proporción en relación a ($x_{Máx} - x_{mín.}$).

A continuación presentamos a modo de resumen los cálculos realizados para cada uno de los bloques:

Empresa			
Prioridad	Afirmación	Media	$(x_i - x_0)$
1	Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la Empresa	3,509	0,472
2	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cuál es su rol en la Empresa	3,509	0,472
3	Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la Empresa Familiar	3,370	0,333
4	Las metas y visión de la organización están claramente definidas	3,367	0,330
5	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades	3,358	0,321
6	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros	3,241	0,204
7	La Empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes	3,179	0,142
8	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad	3,074	0,037
9	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven	3,056	0,019
10	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la Familia	3,037	0,000
		$(x_{M\acute{a}x.} - x_{m\acute{i}n.}) = 3,509 - 3,037$	

Cuadro 5.14: Determinación de las variaciones respecto a la media – Ámbito Empresa
Fuente: Elaboración propia

Familia			
Prioridad	Afirmación	Media	(xi - x0)
1	Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la Familia	3,708	0,770
2	Los miembros de la Familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias	3,694	0,755
3	Existe compromiso por parte de los miembros de la Familia hacia la Empresa	3,692	0,754
4	Existe una clara visión del negocio compartida entre Familia y Empresa	3,596	0,657
5	La cultura organizacional se transmite de generación en generación	3,451	0,512
6	La entrada a la Empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella	3,306	0,367
7	La Empresa es más que una herramienta para hacer dinero	3,286	0,347
8	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la Empresa Familiar	3,154	0,215
9	Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver cómo llevar adelante el retiro	3,019	0,080
10	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la Familia	2,939	0,000
		$(x_{Máx.} - x_{mín.}) = 3,708 - 2,939$	

Cuadro 5.15: Determinación de las variaciones respecto a la media – Ámbito Familia
Fuente: Elaboración propia

Propiedad			
Prioridad	Afirmación	Media	(xi - x0)
1	Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial	3,500	0,520
2	La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla	3,442	0,462
3	Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador	3,362	0,381
4	El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de Empresa y Familia	3,333	0,353
5	El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la Empresa	3,184	0,203
6	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente	3,154	0,173
7	Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión	3,115	0,135
8	El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro	3,077	0,097
9	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la Familia	3,021	0,040
10	Existe un acuerdo entre los miembros de la Familia para que la propiedad de la Empresa siga en manos de la misma	2,980	0,000
		$(x_{Máx.} - x_{mín.}) =$	3,500 - 2,980

Cuadro 5.16: Determinación de las variaciones respecto a la media – Ámbito Propiedad
Fuente: Elaboración propia

5.2.5.2 Desarrollo de los ponderadores

A partir de los valores hallados procedemos al cálculo de los ponderadores para cada una de las afirmaciones:

Empresa		
Prioridad	Afirmación	Ponderación
1	Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la empresa.	2,000
2	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cuál es su rol en la empresa.	2,000
3	Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la empresa familiar.	1,706
4	Las metas y visión de la organización están claramente definidas.	1,699
5	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades.	1,680
6	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros.	1,431
7	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	1,300
8	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	1,078
9	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	1,039
10	Reglamentalmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia.	1,000

Cuadro 5.17: Determinación de ponderadores – Ámbito Empresa

Fuente: Elaboración propia

Familia		
Prioridad	Afirmación	Ponderación
1	Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la familia.	2,000
2	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias.	1,981
3	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	1,979
4	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	1,854
5	La cultura organizacional se transmite de generación en generación.	1,666
6	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella.	1,477
7	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	1,451
8	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	1,279
9	Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver cómo llevar adelante el retiro.	1,105
10	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la familia.	1,000

Cuadro 5.18: Determinación de ponderadores – Ámbito Familia

Fuente: Elaboración propia

Propiedad		
Prioridad	Afirmación	Ponderación
1	Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial.	2,000
2	La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	1,889
3	Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador.	1,734
4	El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de empresa y familia.	1,679
5	El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la empresa.	1,391
6	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	1,334
7	Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión.	1,260
8	El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro.	1,186
9	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	1,078
10	Existe un acuerdo entre los miembros de la familia para que la propiedad de la empresa siga en manos de la misma.	1,000

Cuadro 5.19: Determinación de ponderadores – Ámbito Propiedad

Fuente: Elaboración propia

El ponderador (P) al que arribamos para cada uno de los casos, surge de realizar el cálculo que detallamos a continuación:

$$\frac{(X_i - X_0)}{(X_{Máx.} - X_{mín.})} + 1 = P$$

5.2.5.3 Determinación de la herramienta de diagnóstico

La herramienta que se propone consiste en la aplicación del cuestionario compuesto por afirmaciones debidamente ponderadas correspondientes a los tres bloques definidos anteriormente. En el mismo, el encuestado (empresario familiar) responde a cada una de las afirmaciones en relación a si estas se cumplen o no en su Empresa y en qué grado lo hacen. Para ello se definen cuatro categorías que se ubican desde un total cumplimiento (Totalmente de Acuerdo) hasta el no cumplimiento en absoluto (Totalmente en Desacuerdo). Cada una de estas categorías tendrá asociado un valor numérico siendo las mismas:

Totalmente en Desacuerdo (TD=1), en Desacuerdo (D=2), de Acuerdo (DA=3), totalmente de Acuerdo (TDA=4).

Cabe puntualizar que a los efectos del tratamiento que daremos a las “no respuestas”, hemos decidido aplicar un criterio conservador y asignarles a estas el carácter de Totalmente en Desacuerdo. Consideramos que al colocarse el encuestado en un estado de indecisión sobre el cumplimiento o no de una determinada afirmación, es que no cumple con la misma.

Posteriormente se procede a multiplicar la respuesta a cada afirmación por su ponderador asociado, para finalmente obtener un resultado total para cada una de las dimensiones.

A través del cuadro que se ilustra a continuación, se pueden observar los posibles resultados a nivel individual a los que se puede arribar para el caso en que la empresa bajo análisis se incline por responder a todas las afirmaciones utilizando una sola categoría. Esto es al sólo efecto de tener una aproximación de los valores máximo y mínimo a los que se puede llegar. El valor máximo sería aquel alcanzado por una empresa en el supuesto de que cumpla en un 100% con cada una de las afirmaciones. En el otro extremo, se presenta el caso de aquella empresa que no cumple en absoluto con ninguna de las afirmaciones, alcanzando así el mínimo valor posible.

	Total respuestas TD	Total respuestas D	Total respuestas DA	Total respuestas TDA
Empresa	14,934	29,867	44,801	59,735
Familia	15,792	31,585	47,377	63,170
Propiedad	14,550	29,101	43,651	58,202
Total General	45,277	90,553	135,830	181,107

Cuadro 5.20: Valores máximo y mínimo alcanzados para cada dimensión
Fuente: Elaboración propia

A través del siguiente cuadro presentamos de manera sintetizada, la representación gráfica de la herramienta que hemos desarrollado:

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS FAMILIARES							
Empresa							
Prioridad	Afirmación	Ponderación	TD	D	DA	TDA	Total
1	Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la empresa.	2,000					0
2	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cual es su rol en la empresa.	2,000					0
3	Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la empresa familiar.	1,706					0
4	Las metas y visión de la organización están claramente definidas.	1,699					0
5	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades.	1,680					0
6	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros.	1,431					0
7	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	1,300					0
8	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	1,078					0
9	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	1,039					0
10	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia.	1,000					0
							0
Familia							
Prioridad	Afirmación	Ponderación	TD	D	DA	TDA	Total
1	Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la familia.	2,000					0
2	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias.	1,981					0
3	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	1,979					0
4	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	1,854					0
5	La cultura organizacional se transmite de generación en generación.	1,666					0
6	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella.	1,477					0
7	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	1,451					0
8	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	1,279					0
9	Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver como llevar adelante el retiro.	1,105					0
10	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la familia.	1,000					0
							0
Propiedad							
Prioridad	Afirmación	Ponderación	TD	D	DA	TDA	Total
1	Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial.	2,000					0
2	La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	1,889					0
3	Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador.	1,734					0
4	El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de empresa y familia.	1,679					0
5	El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la empresa.	1,391					0
6	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	1,334					0
7	Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión.	1,260					0
8	El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro.	1,186					0
9	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	1,078					0
10	Existe un acuerdo entre los miembros de la familia para que la propiedad de la empresa siga en manos de la misma.	1,000					0
							0

Cuadro 5.21: Representación gráfica de la Herramienta de Diagnóstico
Fuente: Elaboración propia

5.2.6 Quinto: Interpretación de los resultados

Aquí intentamos definir las posibles situaciones en las que se puede encontrar una empresa, las mismas van desde una situación riesgosa que puede poner en peligro su supervivencia hasta una situación ideal en la que la Empresa está llevando a cabo una adecuada gestión en cada uno de los ámbitos. Cabe destacar que el desarrollo de la herramienta en tres bloques permite identificar de

manera más precisa el área en la que la Empresa presenta posibles problemas, para focalizarse en ellos y consultar al experto correspondiente.

En lo concerniente a la dimensión Empresa es posible establecer que para un nivel aproximado a 30 puntos o inferior, la empresa se encontraría en una situación de riesgo. Para valores comprendidos en el intervalo (30 - 45) se encontraría en una situación de potencial riesgo, que en caso de no ser atendida podría derivar en mayores riesgos que peligraran su supervivencia. Por último, en el caso de que la empresa se situara en valores superiores a 45 se encontraría en una situación favorable, que por el momento no requeriría mayor atención.

En lo que respecta a la dimensión Familia, se observa que la situación de riesgo se ubicaría para valores inferiores a 32 puntos, en tanto que entre este valor y 47, estaríamos en “alerta amarilla” y finalmente para valores superiores a 47 implicaría que no se suscitan demasiados problemas en este ámbito.

Finalmente para la dimensión Propiedad, los intervalos anteriormente definidos se ubicarían en las escalas de valores por debajo de los 29 puntos (zona de riesgo), entre 29 y 44 (zona de incertidumbre) y por encima de este último (zona optimista).

	Zona de Peligro	Zona de Atención	Zona de Seguridad
Empresa	Menores a 30	Entre 30 y 45	Mayores a 45
Familia	Menores a 32	Entre 32 y 47	Mayores a 47
Propiedad	Menores a 29	Entre 29 y 44	Mayores a 44

Cuadro 5.22: Definición de los intervalos por zona
Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que más allá de haber definido los intervalos que detallamos anteriormente, debería prestarse especial atención a aquellos casos en que las empresas registran valores muy próximos a las fronteras entre intervalos.

Un ejemplo de esto sería el caso de aquellas empresas que si bien caen dentro de la “zona de atención” (zona amarilla), sus valores se aproximan a la “zona de peligro” (zona roja). En esta situación definimos una zona intermedia que podríamos denominar “zona de alerta” (zona naranja), en la que si bien la empresa no se encuentra aún en zona de peligro, su inestabilidad la hace vulnerable a caer en dicha zona.

Por otra parte, tendríamos el caso de aquellas empresas que si bien se ubican en “zona de seguridad” (zona verde), lo hacen en valores muy próximos al límite con la zona amarilla; manteniendo un criterio conservador creemos importante mantener la atención para que se sigan situando en la senda correcta.

Es importante que una empresa mantenga un equilibrio positivo en los tres bloques definidos, ya que la buena posición en uno de ellos, no aseguraría el éxito de la misma. Esto ocurre debido a que situaciones negativas en alguno de los bloques, podrían estar contagiando a la Empresa en su conjunto por la interrelación que existe entre los mismos.

Otro punto a resaltar tendría que ver con aquellas empresas que para sus tres dimensiones (Empresa, Familia y Propiedad) se posicionan en una zona amarilla, debido a que en caso de no tomar las debidas precauciones, terminarían conformándose con la situación actual (que si bien no es buena, tampoco es la peor) sin buscar nuevas formas de mejora y superación.

A continuación presentamos en un cuadro, el resumen de los resultados que surgen de aplicar la herramienta a los 56 casos para los que se obtuvo respuesta, el detalle de los mismos se presentan en versión digital en Anexo a este trabajo.

N° EMPRESA	EMPRESA	FAMILIA	PROPIEDAD
1	47,54	55,07	48,72
2	38,23	46,87	38,64
3	33,24	44,99	34,51
4	44,33	48,40	39,65
5	27,23	34,57	34,64
6	45,35	61,17	50,43
7	25,38	47,95	28,82
8	38,03	43,29	34,25
9	41,70	52,98	27,36
10	44,21	40,07	40,95
11	35,26	50,37	41,14
12	30,63	43,61	31,50
13	33,44	49,93	39,47
14	37,04	53,26	39,76
15	33,81	52,35	37,06
16	39,33	43,72	36,63
17	45,12	53,92	37,84
18	41,02	49,18	33,90
19	35,96	42,82	32,91
20	41,98	49,00	27,04
21	48,47	51,71	55,13
22	29,87	33,04	20,71
23	43,92	40,38	43,47
24	38,96	47,43	41,79
25	24,73	38,06	14,55
26	35,64	45,59	32,78
27	34,50	43,59	32,17
28	33,14	49,74	39,76
29	35,04	51,41	38,76
30	31,07	50,31	40,98
31	38,15	44,04	36,11
32	38,02	48,66	30,91
33	39,32	41,94	32,59
34	31,13	39,04	25,02
35	33,91	44,94	39,07
36	49,91	53,69	58,20
37	43,41	50,98	25,36
38	42,21	42,05	34,25
39	37,26	48,71	42,87
40	33,34	46,59	32,17
41	31,44	48,08	41,15
42	37,04	53,26	39,76
43	32,11	48,83	39,65
44	36,47	45,70	34,11
45	39,32	47,18	32,17
46	37,64	43,92	31,52
47	31,91	43,47	39,07
48	51,60	52,21	56,81
49	28,72	35,63	36,98
50	27,87	34,04	19,38
51	32,21	40,70	23,69
52	28,50	35,10	42,79
53	28,16	35,04	22,60
54	28,17	35,01	22,87
55	29,80	37,08	35,25
56	49,91	51,71	56,52

Podemos observar que en tan sólo el 10,71% de los casos se cumple que la empresa se encuentra en una situación favorable en los tres ámbitos.

Asimismo, resulta interesante destacar que las empresas que presentan una situación favorable en el ámbito Propiedad, también lo hacen para las otras dos dimensiones.

Otro punto a destacar, es que en el ámbito Familia no se observaron situaciones de riesgo o peligro, resultando casi en la misma proporción los casos en los que se presentaron posiciones de seguridad (zona verde), como los que implicarían una zona de atención (zona amarilla).

Podríamos observar además que para el ámbito Familia, 27 casos se encuentran en zona de atención, pero de estos, casi una cuarta parte se aproxima al límite de riesgo, y se consideraría como zona de alerta.

Cuadro 5.23: Resumen de los resultados obtenidos
Fuente: Elaboración propia

De las 16 situaciones de riesgo detectadas, 10 pertenecen al ámbito Empresa, lo cual parece reflejar que en este se encuentran las mayores dificultades y amenazas.

Se puede observar también que para esta misma dimensión, el 70% de los casos se encuentra en zona de atención.

Pasando a un análisis más exhaustivo de los datos podemos representarlos de la siguiente manera:

	EMPRESA	FAMILIA	PROPIEDAD
Zona de Peligro	17,86%	0,00%	10,71%
Zona de Atención	69,64%	51,79%	78,58%
Zona de Seguridad	12,50%	48,21%	10,71%
	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro 5.24: Resumen de los resultados agrupados por zona y ámbito
Fuente: Elaboración propia

Los propios encuestados han identificado a la dimensión Familia, como aquella más fuerte, observando que para ninguno de los casos analizados se presentan zonas de peligro para la misma.

Se advierte que en la mayoría de los casos, tanto para Empresa, Familia y Propiedad, las empresas se posicionan en Zona de Atención, lo cual nos permitiría inferir que la mayoría de estas se encontrarían en una situación vulnerable en la que cualquier paso en falso, podría conducir las a su fracaso.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES FINALES

Al inicio de nuestro trabajo nos propusimos dejar como aporte una herramienta de diagnóstico de autoevaluación para la Empresa Familiar y la elaboración de un Protocolo tipo para la misma.

No obstante, a medida que fuimos avanzando en el estudio de la temática en cuestión advertimos que no era posible desarrollar un Protocolo estándar aplicable a todas las empresas de índole familiar, debido a que cada una de ellas presenta particularidades que la distinguen del resto.

De todas formas, pretendimos lograr una estructura de Protocolo que sirviera como guía, conteniendo aspectos generales a todas las empresas debiendo estas en un ámbito de discusión, desarrollar un documento propio que se adapte a su realidad.

Respecto a la herramienta de diagnóstico que nos planteamos desarrollar, si bien somos conscientes de que la misma puede presentar algún tipo de debilidad desde el punto de vista metodológico, creemos haber cumplido con ello.

En este sentido, consideramos que la misma puede constituir un aporte para la autoevaluación de las MIPYMES Empresas Familiares de nuestro país, las que no siempre poseen recursos suficientes para contar con una asesoría que las guíe en su gestión.

A modo de conclusión final, queremos destacar que este estudio ha pretendido contribuir al desarrollo de la temática en cuestión y que lejos de suponerlo un punto final, procuramos que sea el inicio de nuevas derivaciones.

Sentimos que este trabajo ha resultado enriquecedor para nosotros tanto en lo que respecta al ámbito profesional como en el personal, en el que como equipo de trabajo nos hemos complementado a la perfección.

CONSULTA BIBLIOGRÁFICA:

Libros:

- DONNELLEY, Robert. “Las Empresas Familiares”. Publicado en la Harvard Business Review y reproducido por la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas N°21, 1974.
- “El Diagnóstico de la Empresa (Knowing better your business)”. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1995.
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN. Cátedra de Metodología de la Investigación. Tomo Teórico. Ediciones del CECEA, 2009.
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN. Cátedra de Administración General. Tomo II. Ediciones del CECEA, 2010.
- GIMENO, Alberto; BAULENA, Gemma; COMA - CROS, Joan. “Modelos de Empresa Familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria”. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto. España, 2009.
- KOENIG, Neil “¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia”. Ediciones Deusto. España, 2004.

- MINISTERIO DE INDUSTRIA ENERGÍA Y MINERÍA, DYNAPYME. “Encuesta Nacional de MIPYMES industriales y de servicios”. Montevideo, 2008.
- SÁNCHEZ – CRESPO CASANOVA, Antonio. “El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica para su preparación y ejecución”. Barcelona, EDITORIAL 1ª Edición, 2009.

Tesis:

- AGUIRRE, Victoria; BORGEAUD, Valeria; JATER, Myriam. “Formas de Prevención y Resolución de Conflictos en Empresas Familiares”, Montevideo, 2009.
- CARABALLO, Betina y BIDONDO, Florencia. “La Gestión de la Empresa Familiar Uruguaya”. Montevideo, 2005.

Sitios de Internet consultados:

- < <http://www.Protocolofamiliar.net> > [26/02/2010].
- < <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml> > [26/02/2010].
- < <http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtm> > [26/02/2010].
- < <http://www.scribd.com/doc/7624466/La-observacion-como-herramienta-de-recoleccion-de-datos> > [26/02/2010].
- < <http://www.monografias.com/trabajos13/digru/digru.shtml> > [26/02/2010].
- <<http://www.unizar.es/aeipro/finder/metodología%20de%20proyectos/ab02.htm> > [26/02/2010].
- < <http://www.clinicaempresafamiliar.com.uy> > [26/02/2010].
- <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm> [26/02/2010].
- < <http://blogs.sanchez-crespo.com/antoniosanchezcrespo/tag/fases-elaboracion-protocolo-familiar/> > [26/02/2010].
- <<http://blogs.sanchezcrespo.com/antoniosanchezcrespo/category/contenido-del-protocolo-familiar/> > [26/02/2010].
- < <http://www.slideshare.net/gueste87c41/protocolo-empresa-familiar-1196972> > [26/02/2010].

- < <http://www.slideshare.net/adiempresasfamiliares/empresas-familiares-2670239> > [13/03/2010].
- < <http://www.slideshare.net/innobasque/presentacin-este-empresa-familiar-220508> > [13/03/2010].
- < <http://www.slideshare.net/ruedmo/protocolos-y-otros-asuntos-sobre-empresas-familiares> > [13/03/2010].
- < <http://www.slideshare.net/leonidas/protocolo-empresa-familiar> > [13/03/2010].
- < <http://www.slideshare.net/leonidas/gestion-empresas-familiares> > [13/03/2010].
- < <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-hago-con-mi-empresa-familiar> > [13/03/2010].
- < <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/empresa-familiar-presentation> > [13/03/2010].
- < <http://buscon.rae.es/draeI/> > [11/04/2010].
- <<http://blogs.sanchezcrespo.com/antoniosanchezcrespo/2010/02/11/empresa-familiar-diagnostico-de-los-problemas-mas-habituales/> > [11/04/2010].

- <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/9_Elementos%20para%20la%20consultoria%20de%20empresas%20familiares.pdf> [11/04/2010].
- <<http://www.efamiliar.org/articulo/>> [16/6/10].

ANEXO 1

Cuestionario

Cuestionario de Diagnóstico de la Empresa Familiar (PYME)

El presente cuestionario intenta ser una herramienta que permita recolectar datos acerca de la realidad que atraviesan las Empresas Familiares en nuestro país. Está estructurado en tres bloques de afirmaciones (Empresa, Familia y Propiedad) para las cuales Ud. deberá seleccionar la opción que más se adecue a su situación actual. Asimismo, dentro de cada bloque será necesario que a cada una de las afirmaciones se le otorgue un orden de importancia Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración.

EMPRESA

1) Las metas y visión de la organización están claramente definidas

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de acuerdo

EMPRESA

2) Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

3) Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

4) Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la empresa familiar

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

5) Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

6) Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

7) Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cual es su rol en la empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

8) Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la empresa

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

9) La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

10) La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

EMPRESA

11) Establezca la prioridad que asignaría a cada una de las afirmaciones.

	Muy Poco Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Las metas y visión de la organización están claramente definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito y conocido por todos los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen reuniones acordadas para tratar temas asociados a la empresa familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de acuerdo con las habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro cual es su rol en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se consultan a Profesionales para pedir asesoramiento sobre la gestión de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FAMILIA

1) Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la familia

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

2) Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la familia

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

3) La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

4) La cultura organizacional se transmite de generación en generación

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

5) Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

6) Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

7) Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

8) La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

9) Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA

10) Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver cómo llevar adelante el retiro.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

FAMILIA
 11) Establezca la prioridad que asignaría a cada una de las afirmaciones.

	Muy Poco Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta el momento que atraviesa la familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cultura organizacional se transmite de generación en generación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y de solucionar las diferencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la generación mayor han consultado a algún profesional para ver como llevar adelante el retiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROPIEDAD

1) El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

2) Existe un acuerdo entre los miembros de la familia para que la propiedad de la empresa siga en manos de la misma

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

3) La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

4) El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

5) Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

6) Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

7) El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

8) El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de empresa y familia.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

9) El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

10) Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

PROPIEDAD

11) Establezca la prioridad que le asignaría a cada una de las afirmaciones.

	Muy Poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante
El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un acuerdo entre los miembros de la familia para que la propiedad de la empresa siga en manos de la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información financiera del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fundador ha determinado cuál será su sustento económico luego de su retiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una clara separación entre el capital familiar y el empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los sucesores creen relevante la existencia de un plan de sucesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sucedido ha reflexionado acerca de las consecuencias que tendrá su retiro en los ámbitos de empresa y familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sucedido piensa que luego de su retiro no se originarán conflictos en la gestión de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un plan a futuro que considere las implicancias económico financieras del retiro del fundador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 2

Base de datos Encuesta

Razón Social	Rubro
A. BERTOLOTTI S.A.	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA
ABEFIR S.A.	ASESORAMIENTO EN COMUNICACIÓN PERIODISTICA
ACRIRAL S.A.	PLANTACION Y COMERCIALIZACION DE ARANDANOS
ADISER S.A.	ELABORACIÓN Y VENTAS DE COMIDA
ADMINISTRACIONES Y COMISIONES S.A.	ADMINISTRACION Y VENTA DE PROPIEDADES
AGRO ACOPIO FÉRTIL S.A	COMERCIALIZACIÓN Y ACOPIO DE GRANOS E INSUMOS Y SERVICIOS CONEXOS.
AGROPECUARIA EL TERO S.C.	EXPLOTACION ARROCERA
AGROPECUARIA SALTO S.R.L	COMERCIO AL POR MENOR DE VETERINARIOS
AGROTOPS S.A	EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA
AGUÁSOL LTDA	HOTEL
AGUIA MADERAS URUGUAY S.A.	ASERRADO Y ACEPTADURA DE MADERA
AGUSTIN RIVERO GARCIA	ARROCERO Y CONTRATISTA DE MAQUINARIA AGRICOLA
ALDITUR S.A.	EXPLOTACION DE TV POR CABLE
ALHAJA S.A.	IMPORTACIÓN Y VENTAS DE INSUMOS DE COMPUTACIÓN
ALIAN S.A.	PROP. Y EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES PROPIOS EXEPTO RURALES
ALISTRA S.A.	TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA
ALMAR S.A.	CASA DE CAMBIO
ANCERS S.A.	FABRICA DE ARTICULOS DECORATIVOS EN CERAMICA ARTESANAL
ANDRES VARELA CASTILLO	ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS, VIDEOCINTAS Y PROGRAMAS DE TELEVISIÓN
ANGAPA S.A	IMPORTACION Y VENTA DE MUEBLES Y OTROS
ANIFOX S.A	MONTAJES INDUSTRIALES, HERRERÍA Y CARPINTERÍA METÁLICA DE OBRA
APIARIOS CABRAL SRL	DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE POR MAYOR DE PRODUCTOS NEP, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
APITER LTDA.	LABORATORIO MEDICO
APPEL S.A.	BARRACA DE HIERROS
ARCHIDOC LTDA.	ARCHIVO DE DOCUMENTOS EN PAPEL

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

BOMBERG Y CIA. S.A	IMPORTACIÓN DE MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS
BOOKSHOP S.A.	IMPORTACION Y VENTA DE LIBROS Y MATERIAL EDUCATIVO POR MENOR Y MAYOR
BORCHARDT OREIRO LUCAS MARCEL	PRODUCCION Y DIFUSION AUDIOVISUAL
BORDONIX S.A.	OBRAS DE VIALIDAD
BOREMAR S.A.	HOTEL
BORNIK S.A	CONTRATISTA DE SERVICIOS FORESTALES
BOSCH & CIA S.A.	SANITARIOS, BARRACA DE VANTA POR MAYOR DE ARTICULOS
BOSSI HERMANOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	VENTA POR MAYOR DE FLORES, FRUTAS, VERDURAS Y PRODUCTOS DE GRANJA. DEPOSITO,ALMACENAJE Y CONSERVACION
BRESOLIR S.A	HOTEL
BRILIARD S.A	VENTA POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR, FERRETERIA Y JUGUETERIA
BZ S.R.L	ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERIA Y OTRAS ACTIVIDADES TECNICAS
CABLE COLOR MARAGATO S.A.	VIDEO CABLE
CAFUMA S.A.	CONFITERIA
CALMEX S.A.	CANTERA DE GRANITO
CALOSOL S.A.	FABRICACION DE ACEITE DE SOJA
CANELISIMA S.A	IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FERTILIZANTES Y AGROQUÍMICOS
CANTEMAR S.A.	HOTELERIA
CAPEX S.A.	RESTAURANTES Y PARRILLADA
CAROLINA S.A	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO
CASTELLS Y CASTELLS	REMATADORES
CELEMYR S.A.	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES, ESTACIONES DE SERVICIO. INCLUYE COMERCIO
CERAMICAS CASTRO S.A.	BARRACA. ART. DE CONSTRUCCION, VENTA DE LEÑA
CESARKAS RUBINSTEIN DANIEL	ACTIVIDADES AUXILIARES DE LA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA
CLEMENTE JAVIER VILAS ISNARDI	AGROPECUARIO
CLOSED LTDA.	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR DE DAMA
COCHERIA Y PREVISORA DEL NORTE S.A.	PRESTACION DE SERVICIOS FUNEBRES Y AMBULANCIAS

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

DIMERTAL S.A.	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL
DIROX S.A	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS
DISER LTDA.	FABRICACION Y VENTA DE ARTICULOS PUBLICITARIOS Y PROMOCIONALES
DISOLAR S.A.	RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA
DIVINA PASTORA SEGUROS DE AMERICA S.A.	SEGUROS
DNOMAR S.A.	COMERCIO MINORISTA DE LA ALIMENTACION//SUB-AGENCIA DE COBRANZA DESCENTRALIZADA
DOMINAL S.A.	FABRICA DE ESENCIAS BASICAS
DON ARTURO S.R.L.	PLANTAS DE SILOS
DON DETODO CASTILLOS S.R.L.	SUPERMERCADO
DON RUFINO S.R.L.	COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y VERDURAS0
DRESA S.R.L.	FREE SHOP
ECOPAISAJE S.A.	SILOS PARA ALMACENAMIENTO DE GRANOS
ECOSOLD S.A.	FABRICACIÓN DE RACIONES ANIMALES BALANCEADAS
EDITORIAL LA LEY URUGUAYA S.A	SERVICIOS A IMPRENTA Y EDITORIALES
EDUARDO MARTINEZ S.A.	OBRAS VIALES Y CIVILES
EDYAN S.R.L.	DISTIBUIDORA DE BEBIDAS
EGROL S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR DE ART. TEXTILES
EL GALO S.A.	FABRICACION DE COLCHONES Y AFINES
EL MONCHO S.R.L.	RESTAURANTE-PARRILLADA
EL TARTAMUDO S.R.L.	PUB Y RESTAURANTE
ELARED S.A.	COMERCIALIZACION DE EQUIPOS DE TELEFONIA MOVIL
ELECTROQUÍMICA S.A	FABRICA DE JABONES, ARTÍCULOS DE LIMPIEZA, ARTÍCULOS DE TOCADOR Y PREPARADOS PARA PULIR Y LIMPIAR
ELIS S.A.	VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS, VESTIMENTA Y ARTICULO DE BAZAR
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR S.A	ADMINISTRADORA DE CRÉDITOS
EMTUR LTDA	TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE PASAJEROS
ENCATEX S.A.	FABRICA DE PUNTILLAS Y ENCAJES

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

GADOWEL S.A.	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PAA VEHICULOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS
GAFESUR S.A.	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
GAITAN S.A	ARRENDAMIENTO DE OFICINAS Y LOCALES COMERCIALES
GALANTE & MARTINS LTDA.	SERVICIOS PROFESIONALES JURIDICOS Y NOTARIALES
GARIMPORT LTDA.	IMPORTACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE EQUIPOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y ROPA DE TRABAJO
GARINO HNOS. S.A.	IMPRESA
GAUDALES S.A.	CAFÉ BAR Y RESTORAN
GIANNI S.A.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS HIDRAULICOS, BOMBAS, SISTEMAS DE RIEGO, MOTORES, ETC.
GIDEY S.A.	IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE ELECTRONICOS, LENTES OPTICOS 3D Y AFINES
GODILCO S.A.	DEPOSITO FISCAL
GOLDEN TREE PLASTIC INDUSTRIA URUGUAY S.A.	INDUSTRIA PLASTICA
GOMEZ HAEDO S.R.L.	VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA INDUSTRIAS
GRABA S.A.	IMPORTADOR Y EXPORTADOR, VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
GRAMILAR S.A.	AGROINDUSTRIAL Y DISTRIBUCION
GRAMINCO S.A.	EXPLORACION AGROPECUARIA
GRANDES PILARES S.A.	SERVICIOS DE PROVISION DE MAQUINARIA AGRICOLA
GRANJA AVICOLA DEL CAMPO S.R.L	KILAFEN S.A.
GRILLO BARTOLOME, BONNEVAUX, MARIA Y OTROS	DIAGNOSTICOS MEDICOS POR TOMOGRAFIA COMPUTADA
GUERRA GARGANO RAFAEL PABLO	INMOBILIARIA
HARRINGTON S.A.	COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR MASCULINA
HERMOSISIMA S.A.	EXPLORACION AGROPECUARIA
HIDRO SERVICE S.R.L .	VENTA, INSATLACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE BOMBEO
HIDRO SERVICE SRL	VENTA, INSATLACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE BOMBEO
HIERROMAT S.A.	COMPAÑÍA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE HIERROS Y ACERO.
HOUSELAND S.A.	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
IBANYL S.A.	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON PREMOLDEADO

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

LA URUGUAYA S.R.L.	PANADERIA
LABORATORIO ATHENA Dr. ANTONIO PELUFFO S.A.	ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS DE USO HUMANO
LABORATORIO CELSIUS S.A.	LABORATORIO DE ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS / MANUFACTURA, IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS ETICOS Y DE CONSUMO MASIVO.
LABORATORIO GADOR S.A.	VENTA DE ESPECIALIDADES FARMACÉUTICAS, BLISTEADO Y ACONDICIONAMIENTO.
LABORATORIO GADOR S.A.	FABRICACION Y VENTA DE ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS, BLISTEADO Y ACONDICIONAMIENTO
LABORATORIO LIBRA S.A	LABORATORIO FARMACÉUTICO
LAGOMARSINO S.A	IMPRESA
LAGOMARSINO S.A.	IMPRESA
LANDENEX S.A.	FABRICA DE CARTELES PARA PUBLICIDAD EN VIA PUBLICA
LANOS S.A	RADIODIFUSIÓN
LARRIQUE RULEMANES S.A.	VENTA DE RULEMANES, MOTORES ELECTRICOS, LUBRICANTES Y CORREAS
LASER TV LTDA.	COMERCIALIZACION DE ELECTRODOMESTICOS, MUEBLES, ETC.
LAURA ESTER BURJEL ALVAREZ	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICO
LEB S.A	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MANUFACTURAS DE PLÁSTICO
LEPRA E HIJO LTDA.	TRANSPORTE Y FLETES NACIONALES E INTERNACIONALES
LEYDON S.A.	CONSTRUCCION DE OBRAS DE ARQUITECTURA
LIDERCY S.A.	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
LIDERLOD SA	CAFETERIA
LIGHPLANET S.A.	EMPRESA CONSTRUCTORA
LILER S.A.	FABRICA DE ARTICULOS DE VIDRIO
LIRTIX S.A.	SERVICIO DE CAMARA FRIGORIFICA
LOGIFOR S.R.L.	DESARROLLO LOGISTICO PARA EL MANEJO DE MADERA
LUCATIA S.A.	PRESTACION DE SERVICIOS Y CONCESION DE ESPACIOS PARA OFICINA TEMPORARIA
LUIS G. BONOMI Y CIA. S.A.	FABRICA Y VENTA DE ESENCIAS, ESPECIES Y CONDIMENTOS, PLATOS SABORIZADOS, SOPAS Y CALDOS.
LUNDIN S.A.	ACTIVIDAD DE LAS CASAS DE CAMBIO
LUSOMAR S.A.	VENTA DE ROPA

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

MERAMILL S.A	TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA
MERCATEX S.A.	TIENDA, MERCERIA, BAZAR Y AFINES
MERCOLUZ S.A.	VENTA DE MATERIALES ELÉCTRICOS
MERELEC S.A.	COMERCIO POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA Y ELECTRICOS
METROPOLITANA S.A	IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE TELAS DE TAPICERÍA
MICROFINANZAS DEL URUGUAY S.A.	EMPRESA DE CREDITOS
MIRTRANS URUGUAY S.A.	PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL DE CARGA, Y ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO DE MERCADERÍA
MIRTRANS URUGUAY S.A.	PRESTACION DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL DE CARGA Y ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCADERIA.
MOLINO NUEVA PALMIRA S.A.	MOLINO HARINERO
MOLINO RIO URUGUAY S.A.	MOLINO HARINERO
MOLINOS ARROCEROS RIO BRANCO S.A.	ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO
MONDELAN S.A.	PRODUCCIÓN DE RACIÓN BALANCEADA
MONTEFOR S.A.	HOTEL
MONTREAL S.R.L.	FABRICA DE CABLES DE ACCIONAMIENTO MECANICO
MOTTCA S.A.	VENTA DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO, IMP. EXP
MTA S.R.L.	SERVICIOS DE CONSTRUCCION Y CONSULTORIA
MUZERY S.A.	HOTELES Y RESTORANES
MYRIN S.A.	PLANTA DE ALMACENAJE, PRELIMPIEZA Y SECADO DE GRANOS, PLANTA DE ALMACENAJE PARA FERTILIZANTES A GRANEL, ELABORACION DE ALIMENTO PARA ANIMALES
NABIFER S.A.	TEXTIL
NATALINK S.A.	LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS, OTRAS ACTIVIDADES CIENTIFICAS Y TECNICAS
NATELUR S.A.	CONSTRUCCION
NEBLIR S.A.	FABRICA Y ELABORACION DE HORMIGON
NEDABAL S.A	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERA
NEKELIND S.A	FABRICACIÓN Y VENTA DE PLANTAS POTABILIZADORAS Y DEPURADORAS
NELSON SOBRERO S.A.	VENTA DE ELECTRODOMESTICOS
NEMOR S.A	VENTA DE ARTÍCULOS DE JUGUETERÍA

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

OVERSIL S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES
PABISUR S.A.	IMPORTACION Y VENTA DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCION
PABLO JAVIER FERREIRA MACHADO	VENTA Y FABRICACION DE ABERTURAS DE MADERA
PAMER S.A.	FABRICA DE PAPEL Y CARTÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS MISMO
PAMER S.A.	FABRICA DE PAPEL Y CARTÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS MISMO
PAMIREL S.A.	AGROPECUARIA
PANADERÍA LA FAMILIA S.A	FREE SHOP PERFUMERÍA Y COSMÉTICA
PARQUE OCEANICO S.A.	HOTELERIA
PARTRY S.A.	TRANSPORTE TERRESTE LOCAL DE CARGA
PARTRY S.A.	TRANSPORTE TERRESTRE LOCAL DE CARGA
PASTORINI OTTE, SERGIO NERY	COMPRA, ALMACENAMIENTO Y VENTA DE INSUMOS AGROPECUARIOS Y SEMILLAS
PECIBAL LTDA.	HOTELERIA
PEDRO MACCIO Y CIA S.A.	FÁBRICA DE FERTILIZANTES
PEPEGANGA S.A.	IMPORTACIONES,EXPORTACIONES, Y VENTA DE ARTÍCULOS DE BAZAR,JUGUETERÍA,BIJOUTERIE Y AFINES
PERTILCO S.A.	ALQUILER DE MAQUINARIA AGRICOLA, COMPRA Y VENTA
PETITLAND S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CRISTALEIA Y MENAGE
PIMESOL S.A.	INDUSTRIA GRAFICA. IMPRENTA
PINTELUX PAINTING S.A.	COMERCIO AL POR MENOR DE PINTURAS Y REVESTIMIENTOS SIMILARES
PRECODATA S.A	SERVICIO DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMPUTACIÓN
PREKOR S.A.	EMPRESA FINANCIERA PRESTAMO DE DINERO
PREVISORA MARTINELLI S.A.	VENTA DE SERVICIOS FÚNEBRES Y ANEXOS
PRILI S.A.	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MEDIAS, PANTIES, LENCERIA FINA Y PRENDAS DE VESTIR Y DEPORTIVAS.
PRODUCTORES DE LECHE S.A. (PROLESA)	VENTA AL POR MENOR DE INSUMOS AGROVETERINARIOS
PROEXUR S.R.L.	IMPORTACION Y VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS Y VERDURAS FRESCAS
PRONTOMETAL S.A.	FABRICACIÓN DE MUEBLES METÁLICOS
PRONTOMETAL S.A.	FABRICACION DE MUEBLES METALICOS

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

RYMOR S.A.	FABRICA DE HORMIGON PREMOLDEADO
SABIGOLD S.A.	PROMOCIONES Y SERVICIO. HOTEL
SABIGOLD S.A.	HOTEL
SABUC LTDA.	DIAGNOSTICOS Y TRATAMIENTOS ODONTOLOGICOS ESPECIAL
SADAN S.A	IMPORTADOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y MATERIAL PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO
SAMMEL S.A.	IMPORTACION, COMERCIALIZACION, TRANSFORMACION Y FRACCIONAMIENTO DE PAPEL
SASSON SUKIENNIK ALEGRE Y MITELMAN CROSSKOPF MAURICIO (ESTABLECIMIENTO HORTIFRUTICOLA DE KIYU S.C.)	CULTIVO DE FRUTAS CITRICAS Y CULTIVO DE FRUTAS CON PEPITA Y CON HUESO (MANZANA, PERA)
SCHANDY S.A.	AGENCIA MARITIMA
SEBAMAR SA	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
SEMBRANDO URUGUAY S.R.L.	SERVICIOS DE MAQUINARIA AGRÍCOLA
SENDEROS DEL SUR S.A.	VENTA DE PAPEL EN ROLLOS IMPORTACION Y EXPORTACION
SENPA S.R.L.	DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
SERINGAL S.A.	FABRICA Y ELABORACION DE HORMIGON
SERVICAMPO SOCIEDAD AGRARIA DE RESP. LIMITADA	CONTRATISTA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS
SGS URUGUAY LTDA	SERVICIOS CONTROL DE CALIDAD Y CERTIFICACIÓN
SHERWIN WILLIAMS URUGUAY S.A	IMP. Y VENTA DE PINTURAS Y ACCESORIOS
SIAM S.A.	PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ASISTENCIA MEDICA
SICONEL LTDA.	FABRICACION DE PRODUCTOS METALURGICOS
SIEMBRASUR S.A.	LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS
SIERRA GRANDE S.A.	VENTA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA AGRICOLA E INDUSTRIAL
SILCOM S.A.	ALMACEN POR MAYOR, IMPORTACION, ENVASADO INDUSTRIAL DE ALIMENTOS
SILOSOLD S.A.	AGROINDUSTRIA DE RACIONES
SLUCKIS HNOS. S.A.	ALMACÉN POR MAYOR DE COMESTIBLES
SOCIEDAD ANONIMA CRISTALERÍAS DEL URUGUAY	IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE ARTÍCULOS DE VIDRIO
SOCIEDAD URUGUAYA DE CONTROL TECNICO DE AUTOMOTORES S.A.	INSPECCION TECNICA VEHICULAR
SOCUR S.A	CPNSECIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS
SOLAPA S.A.	FABRICACION DE RACIONES BALANCEADAS PARA GANADO

Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo

TEXTIL UNIVERSAL S.A.	IMPORTACION Y VENTA DE VESTIMENTA
TEXTIL UNIVERSAL SA	IMPORTACION Y VENTA DE VESTIMENTA
THE WINTERBOTHAM TRUST COMPANY (URUGUAY) S.A.	SERVICIOS CONTABLES PRESTADOS POR PROFESIONALES INDEPENDIENTES
TIERRA GREDA S.A.	SERVICIOS AGRICOLAS Y GANADEROS
TILSEN S.A.	DISTRIBUCION Y VENTA DE BEBIDAS
TIMONSUR S.A.	CONCESION DE SERVICIOS POTUARIOS
TOM BARDNER	ACTIVIDAD DE ALOJAMIENTO EN HOTEL
TOMMIX S.A.	INDUSTRIA DE LA CONFECCION
TONIGRAL S.A.	SERVICIOS DE PROVICION DE MAQUINARIA AGRICOLA
TRANSHOTEL S.R.L.	EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO
TRANSPORTES SELLANES LTDA.	TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL
TRIMEC S.A.	PROYECTOS DE INGENIERÍA, FABRICACIÓN Y MONTAJE ELECTROMECÁNICO DE MÁQUINAS, ESTRUCTURAS Y SIMILARES
TRINIDAD VIDEO CABLE S.A.	VIDEO CABLE
TRIPUY S.A.	ELABORACIÓN DE FIAMBRES Y CHACINADOS, COMERCIO POR MAYOR DE CARNE VACUNA Y MENUDENCIAS
TRUJILLO GUILLEN JUAN JOSE	ELABORACION DE PRODUCTOS DE GANADERIA
TUBCONEX URUGUAY S.A.	IMPORTACION Y FABRICACION DE TUBOS, CONEXIONES Y ACCESORIOS PVC
ULIREN S.A.	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BOLSAS DE PLASTILLERA
URUCAR S.A.	ALQUILER DE VEHÍCULOS SIN CHOFER
URUGUAY TAPICES S.A.	FABRICACION, IMPORTACION Y VENTA DE ARTICULOS DE TAPICERIA Y ALFOMBRAS
VERDE PAISAJE S.A.	ALOJAMIENTO EN HOTELES ,HOSTALES Y APARTHOTELES
VERENDY S.A.	ADMINISTRADORA DE TARJETAS DE CREDITO
VETERINARIA BORTAGARAY Y CIA LTDA.	FABRICA DE RACIONES BALANCEADAS
VIAJESE S.A.	COMERCIO AL PORMENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTICULOS DE CUEROY PIEL
VICTOR LTDA.	VENTA AL POR MENOR DE CALZADO
VIENDAL S.A.	FABRICACIÓN DE RACIONES BALANCEADAS
VILLA TRIGO S.A.	CULTIVO DE CEREALES(EXCEPTO ARROZ), LEGUMBRES, SEMILLAS
VINEKOLL S.A.	TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGAS

ANEXO 3

Ejemplo de Aplicación de Protocolo

LIBRERÍA EL SOTANO:

El Sótano es una empresa familiar 100% Mexicana que logró competir y crecer en su mercado durante más de 41 años. ¿El secreto? Profesionalizar el negocio, tomando como base una serie de valores familiares con los cuales se constituyó un Protocolo Familiar que sirve, entre otras cosas, para establecer "las reglas del juego" a seguir.

Su objetivo es crear acuerdos voluntarios para regular las relaciones entre la familia y la forma en que se dirige la empresa en cuanto a sucesión, sueldos y definición de puestos de trabajo.

"Tenemos valores familiares que todos respetamos y gradas a eso nunca se ha presentado un conflicto mayor al de la operación cotidiana", explica Pedro López Ramírez, quien desde hace ocho años es director general de la compañía.

Gracias a este planteamiento, la empresa que inició en 1967 con menos de 10 empleados y que ahora cuenta con más de 300, es una de las más importantes en su giro a nivel nacional. Opera librerías en el Distrito Federal, Querétaro y León, y este año planean extenderse a Guadalajara y Puebla.

"La compañía está integrada por mi mamá, mi papá, mis dos hermanos y yo. Los cinco hemos trabajado mucho para hacerla crecer y ampliar los Puntos de venta de libros en el país", señala López Ramírez.

A partir de que Manuel López Gallo, fundador de la librería, permitió que sus hijos se involucraran en el negocio, se definieron las reglas para operar en la empresa.

De esta manera, el cambio generacional se fue dando poco a poco. "A mí me gustó desde pequeño este negocio y cuando se tomó la decisión de quién iba a hacerse cargo de él, yo me propuse y todos me apoyaron", explica Pedro López. Eso se pudo lograr conversando, sin mezclar los asuntos personales con el negocio. La resolución fue que cada cual ocupara el cargo que le correspondiera por aptitudes.

Así los hermanos de Pedro se dividieron el resto de las funciones: uno de ellos es administrador de empresas y puso las bases en las cuestiones técnicas y administrativas de las librerías; mientras que el otro tuvo la visión tecnológica

para implementar la página Web (www.elsotano.com) que comenzó a funcionar en el 2002 y que permite realizar ventas en Línea.

También automatizó los inventarios y actualizó los puntos de venta.

A pesar de que las acciones de la librería están repartidas en partes iguales entre los cinco miembros de la familia, lo más importante es que, gracias al Establecimiento de acuerdos y del Protocolo Familiar, se organizó correctamente la operación de la empresa. "Ser muy claros en los estatutos ha sido fundamental para llegar a una sucesión tranquila y sin problemas",

Considera el empresario de 37 años.

DIVIDE Y VENCERÁS

Uno de primeros acuerdos a los que llegaron como familia-empresa fue que sólo ellos podían tomar las decisiones importantes del negocio.

"Nadie más se puede involucrar. Ni esposas, ni familiares, ni primos.

Nadie. Eso hace que la operación sea más transparente, más rápida y más clara" señala.

El empresario asegura que la prioridad de la empresa es la familia, pero siempre separando una cosa de la otra. "Quien no logre involucrarse así, lo escuchamos para conocer qué quiere y si eso va bien con los intereses de la empresa, lo apoyamos y le damos luz verde para que haga lo que quiere hacer. Pero, si no se puede, lo platicamos con respeto y modificamos lo necesario para llegar a acuerdos", concluye Pedro López, quien estudió Letras Hispánicas.