

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
Licenciatura en Administración y Gestión
Empresarial

Trabajo práctico final de práctica
profesional-tesis.

“ADMINISTRACIÓN Y
PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS
FAMILIARES”

Alumna

Paucar Chira, Karina Elizabeth

Tutor: Lic. Boero, Gabriel

Fecha: diciembre 2020

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
Palabras claves	5
HIPOTESIS.....	6
OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
METODOLOGÍA.....	9
Problema de investigación.....	9
Estado del Arte.....	11
Tipo de investigación.....	12
MARCO TEORICO.....	14
CAPITULO I	16
1.-LA EMPRESA FAMILIAR	16
1.1-Definición	16
1.2-Características de las empresas familiares	18
1.3-Sistema de la empresa familiar	19
2.-ENFOQUE EN LA CULTURA	21
CAPITULO II	25
1.-PRINCIPALES DESAFIOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	25
1.1.-Innovación:	26
1.2.-Digitalización.....	27
1.2.1-SEO	28
1.2.2-Email-Marketing.....	28



1.3.-Competencia Internacional	29
1.4.-Empresas Familiares ámbito nacional.....	30
2.-VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	31
3.-DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	32
4.-CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	33
CAPITULO III	38
1.-LIDERAZGO	38
1.1.-Los estilos de liderazgo:.....	42
1.2.-Liderazgo y grupo:	43
1.3.- ¿Porque las empresas familiares necesitan de un liderazgo estratégico?.....	44
2.- Sucesión: La Escalera al futuro	45
2.1- Sucesión exitosa paso a paso:	47
3.-CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	49
CAPITULO IV	51
1.-ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	51
1.1.-Asamblea de accionistas	51
1.2-Directorio	52
1.3.-El Consejo de Familia	52
1.4.-La Asamblea de Familia	53
CAPITULO V	54
1.-ADMINISTRACIÓN Y PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN	54
1.1.-Fases de la profesionalización.....	55
1.2-Dimensiones de la Profesionalización	56
1.3-Profesionalización según la etapa de la empresa.....	57
1.3.1-Etapa Inicial.....	59
1.3.2-Etapa de crecimiento.....	60
1.3.3-Etapa de madurez.....	61
2.-EL TABLERO DE COMANDO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	63
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFIA	68

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas familiares, nacen con una idea, un compromiso personal y una inversión de los emprendedores y su entorno familiar. Al inicio de la vida de estas empresas se mezclan conceptos de Familia, empresa y propiedad, lo cual tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionarán cada uno a su manera.

Este tipo de empresas se enfrentan cada día a diversos desafíos para asegurar su continuidad y crecimiento, el cual muchas veces su resolución es de manera distinta a las de las grandes compañías ya sea por el presupuesto que manejan u otros factores.

El objetivo de esta investigación es abordar la dinámica de estas organizaciones y de esta manera poder presentar un modelo de gestión en donde es fundamental la Administración y profesionalización en las empresas familiares para su crecimiento, permanencia y continuidad.

Palabras claves:

Empresas familiares – Sucesión – Profesionalización.

HIPOTESIS

Se plantea la siguiente hipótesis:

Si las empresas familiares logran adaptar su cultura organizacional hacia una profesionalización, esto mejorará su desempeño, asegurando la continuidad de la misma.

OBJETIVOS DE INVESTIGACION

Los objetivos de investigación son los siguientes:

- Determinar las bases teóricas que permitan comprender cuales son las mejores prácticas en la Administración, dirección y gestión de las empresas familiares.
- Analizar las características y habilidades que debe tener un buen líder estratégico dentro de estas empresas.
- Determinar el impacto de la gestión de la cultura en el proceso del desarrollo y continuidad de las empresas familiares.
- Analizar el proceso de profesionalización como factor clave para la sostenibilidad de la empresa familiar.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende analizar los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares en su proceso de la administración y gestión de sus empresas.

Las Empresas familiares son aquellas organizaciones con fines de lucro en donde al menos uno o más representantes de la familia participan en la administración de la compañía.

En el momento en el que un emprendedor toma la decisión de crear una empresa junto a miembros de su familia, es fundamental tener un plan de acción, tener claros los objetivos, el presupuesto y control de los recursos con los que se cuenta. A medida que la empresa empieza a crecer es de vital importancia que sus fundadores y miembros crezcan con ella.

Muchas de las empresas familiares desaparecen en la primera generación familiar, es decir no logran pasar la generación del fundador. Solo aquellas que introducen cambios en la organización, que planean aspectos como la sucesión, que introducen una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, incorporando profesionales, son aquellas que pueden llegar a madurez.

Esta investigación la desarrollaremos siguiendo estas etapas generales:

Capítulo I: Se hará un estudio general de las Empresas Familiares, Cuáles son las características de una empresa familiar y su enfoque en la cultura.

Capítulo II: En este capítulo daremos a conocer los principales desafíos por los cuales atraviesan estas organizaciones. Cuáles son sus ventajas y desventajas. Ciclo de vida de la empresa Familiar.

Capítulo III: Analizaremos la importancia del Liderazgo en las empresas familiares y daremos a conocer las cualidades que debe tener un buen líder para poder dirigir de manera eficaz y trabajar en equipo.

En este capítulo también veremos el proceso de sucesión y conflictos en la empresa familiar, los cuales son sin duda una de las problemáticas que deben enfrentar este tipo de organizaciones.

Capítulo IV: órganos de gobierno de la empresa familiar: Por ejemplo: El consejo de familia y protocolo familiar.

Capítulo V: Este capítulo se focaliza en la administración y proceso de profesionalización en las empresas familiares, destacando la importancia que tienen en la madurez de la empresa.

Dadas las generalidades de las empresas familiares donde suelen tener, los mismos problemas en el proceso de Administración y profesionalización desarrollando las mismas crisis, lo que se pretende es dar a conocer las posibles fallas de estas empresas y las posibles soluciones para que las organizaciones lleguen a su madurez.

METODOLOGÍA

Problema de investigación:

Los emprendedores que inician una empresa en su mayoría empieza sin saber cómo hacerlo y van aprendiendo a medida que su proyecto va creciendo, es por eso que varias de ellas no logran llegar a su madurez.

Cuando hablamos de empresas familiares se tiende a pensar en pequeñas empresas, pero esto no necesariamente es así. Quizás, dada la evolución de las organizaciones productivas, la mayor parte de las empresas pequeñas son empresas de familia. Pero también podemos encontrar empresas familiares de renombre.

Más del 80 % de las empresas de Argentina son familiares y de los más variados tamaños, de gran talla como: Techint (Familia Roca), Aceitera General Deheza (Familia Urquía), Arcor (Familia Pagani) o Molinos Río de la Plata (Familia Pérez Companc), por nombrar algunas; hasta

pequeñas Pymes donde trabajan sus dueños: padre, madre, los hijos y un puñado de empleados¹.

En Argentina, representan una gran parte del motor económico, pero menos del 5% logra sobrevivir a la tercera generación. No obstante, a nivel global, existen probados casos de compañías comandadas por una misma familia que han logrado no solo sobrepasar esa barrera mortal sino que han sido más que exitosas².

Estas empresas a nivel nacional representan una fuente importante de generación de empleo al país, sin embargo, la mortalidad de estas organizaciones es muy alta. Algunas no logran adaptarse a las circunstancias en un entorno cada vez más complicado y competitivo.

Por lo cual creemos que es importante identificar cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas familiares para alcanzar el proceso de profesionalización y lograr su madurez.

El problema de las empresas familiares es poder alcanzar el horizonte donde cada una desea llegar, para eso se deberán formular distintas estrategias de negocio a largo, mediano y corto plazo. Las mismas deberán ser revisadas periódicamente para analizar los desvíos y evaluar si deberían ser reformuladas, en caso de no estar teniendo un buen desempeño. Es fundamental establecer objetivos en conjunto con las distintas áreas de la empresa que deberán ser coherentes y estar alineados a las estrategias mencionadas.

¹ <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>

² <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Empresas-familiares-Techint-y-Tenaris-destacadas-en-un-ranking-global-20190614-0002.html>

Sin estas herramientas la organización difícilmente tendrá un rumbo definido ni cohesión entre las distintas áreas, en las cuales los colaboradores harán lo que según ellos crean conveniente, dejando a la empresa en una desventaja clara frente a la competencia.

También tenemos empresas familiares que son solventes en el mercado, pero tienen conflictos internos que no han sabido tratar. Estos conflictos entre sus miembros que son familia y trabajan en la empresa pueden llevara que se vea afectada la competitividad de la organización por ende sus resultados.

Para que este tipo de empresas funcione correctamente siempre va hacer necesario tener al frente de la organización un buen Líder que identifique los problemas por los que la empresa está atravesando, darle un buen manejo y enfrentamiento con el propósito de prevenir otros.

Estado del Arte:

Como resultado de otras investigaciones sobre Empresas familiares a nivel Mundial, tenemos:

Según el Global Family Business Index 2019, Walmart, manejado por el clan Walton es la empresa familiar que más ingresos genera en el mundo con u\$s 485.000 millones y más de 2,3 millones de empleados. El ranking incluye también a una docena de empresas brasileñas, representantes de Chile, Colombia e incluso dos importantes players argentinos. El informe fue elaborado por la consultora Ernst & Young y el Centro de Negocios Familiares de la Universidad de St. Gallen, ubicada

en Suiza. Para entrar dentro del top 500, la empresa tiene que estar administrada por, al menos, la segunda generación y más de uno de sus miembros tiene que estar involucrado en algún puesto ejecutivo³.

Este tipo de organizaciones representa en el mundo un peso fundamental en cualquier tipo de economía.

En la actualidad las empresas enfrentan el gran desafío de la pandemia por el Covid-19, este virus está cambiando los hábitos de consumo y la forma de hacer negocios.

En la Argentina con la recesión económica actual y los efectos del Covid-19 llevar adelante una empresa termina siendo toda una labor titánica más si los recursos a administrar son limitados en comparación con grandes compañías.

En este contexto será fundamental que los líderes de estas organizaciones apliquen estrategias adaptadas a estos tiempos, donde la economía se encamina a un mundo cada vez más digital, teniendo como objetivo primordial cuidar el patrimonio del negocio y la Familia.

Tipo de investigación:

Utilizaremos el tipo de investigación descriptiva: Este tipo de investigación se refiere al diseño de la investigación y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema.

³ <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Empresas-familiares-Techint-y-Tenaris-destacadas-en-un-ranking-global-20190614-0002.html>

Instrumentos de recolección de datos: De acuerdo a la problemática planteada se procederá a la búsqueda relacionada con el tema.

A.- Fuentes primarias de investigación: Investigación personal en Empresas familiares en la Argentina.

B.- Fuentes secundarias de información:

- Bibliografías
- Sitios de Internet
- Publicaciones
- Notas y revistas.

MARCO TEORICO

Existen diversas definiciones de Empresa Familiar planteadas por autores como:

Donnelley (1964) Se considera Empresa Familiar cuando se identifican en la misma al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.

Conforme a Roberto Martínez Nogueira (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social de trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia no se agota en las actividades que puedan realizarse en un seno ya que permite y promueve la identidad social del individuo, construyendo una comunión de personas en la que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas.

El libro Empresas Familiares, Generación a Generación, (1997) expresa que “las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella representan una forma especial de organización cuya “peculiaridad” tiene consecuencias positivas y negativas.” Este tipo de empresas poseen una gran fortaleza por compartir una identidad, una historia, y valores en

común. Una de las cosas más importantes es el compromiso que se toma cuando el bien es de la familia. Pero también la familia puede deteriorar las relaciones de negocio. En algunas ocasiones es más difícil ejercer la autoridad con los parientes. Lo que sumado a malos desempeños y confusión de roles en la familia y la empresa puede destruir un muy buen negocio y una familia.

A partir de las definiciones mencionadas, consideramos que los conceptos de empresa familiar guardan similitud en tres puntos: sus miembros tienen participación en la propiedad, ejercen control sobre la misma y buscan la continuidad generacional.

CAPITULO I

1.-LA EMPRESA FAMILIAR

1.1-Definición:

Entre los autores argentinos podemos citar a Press (2011) quien sostiene que una empresa familiar es aquella en donde una familia maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que a la vez lo gestiona, desprendiéndose así los tres elementos y procesos sociales que definen la empresa familiar: propiedad, negocio y familia.

Una definición de Empresa familiar propuesta por Dodero (2002) es la siguiente: “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia” (UREY, 2008:16).

“La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (VELEZ; HOLGUIN; DE LA HOZ; DURAN; GUTIERREZ, 2008:7-8).

En cuanto al concepto de empresa familiar, hay una falta de unanimidad de varios autores. Cabe destacar que no existe una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el

control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Por lo general, al hablar de empresas familiares, se las suele asociar como pequeñas empresas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de administración, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Cabe hacer entonces la diferenciación entre empresas familiares y empresa de capital familiar. Las primeras, tienen bajo su responsabilidad tanto la dirección de la empresa como la propiedad. Mientras que las segundas son dueñas del capital y la dirección la dejan bajo la responsabilidad de profesionales. Sin embargo autores tales como Peter Leach, consideran que este concepto es muy restringido, y simplemente clasifica como empresa familiar a aquella que esta influenciada por una familia o vínculos familiares⁴.

En una empresa familiar trabajan conjuntamente empresa y familia, estos dos sistemas trabajan mutuamente y uno depende del otro. Cuando estos sistemas tienen objetivos opuestos ocasionan tensiones específicas en la

⁴ LEACH, Peter, La empresa Familiar. 1ª Ed. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granicas S.A., 1993.

empresa familiar, sin embargo cuando ambos están equilibrados, la interacción también puede proporcionar beneficios.

En consecuencia, para los propósitos de este trabajo se adoptó la siguiente definición: Una empresa familiar es aquella en la que la organización esta en manos de los miembros de una familia con mayoría accionaria. Endonde se relaciona empresa y familia, donde los sucesores correspondena los hijos(as) del fundador(es).

1.2- Características de las empresas familiares:

Ward (2006) establece una serie de diferenciaciones características entre la empresa familiar y la no familiar pudiéndose resumir en los siguientes tópicos: -

- En la empresa familiar el propietario busca la continuidad. Su meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria. La creencia primordial y prioritaria es protegerse de los riesgos. La orientación estratégica es la adaptación. La atención de la gerencia se centra en el mejoramiento incremental continuo. El interés está centrado en los clientes y los empleados. La empresa se ve como un bien de la familia y como institución social.
- En la empresa no familiar el propósito es maximizar los resultados a corto y mediano plazo. Su meta es satisfacer las necesidades de los accionistas. La creencia radica en que a mayor riesgo se obtiene mayor rendimiento. La orientación estratégica es el crecimiento constante. El centro de atención de la gerencia es la innovación. El foco de interés está

centrado en los accionistas y la gerencia profesional. La empresa es vista como un activo usufructuario, vendible y transformable.

Podemos resumir que para Ward la principal diferenciación de una empresa familiar y otra que no lo es: Es que la empresa familiar es más vista como un legado, algo que puede ser pasado de generación en generación, buscando su continuidad y no solo como un negocio orientado a resultados.

1.3-Sistema de la empresa familiar:

Para entender por qué una empresa familiar es problemática por naturaleza, resulta importante analizar cómo funciona el sistema empresa- familia- propiedad. La forma usual de representación de este sistema es la de los tres círculos de Davis – Tagiuri. La empresa familiar es un sistema que está conformado por tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad. Cada uno de los círculos representa un subsistema y estos están continuamente interactuando e influyéndose entre sí.

1. Familiar que no trabaja en la empresa.
2. Accionista que no pertenece a la familia.
3. Empleados de la empresa que no son familiares, ni accionistas.
4. Familiar accionista que no trabaja en la empresa.
5. Accionista que trabaja en la empresa sin ser familiar.
6. Familiar que trabaja en la empresa y no es accionista.
7. Familiar, accionista y empleado de la empresa.

Sistemas de empresa familiar



Figura 1: Modelo de los tres círculos. Davis – Tagiuri (1982)

- La familia: Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.
- La propiedad: La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes. Éste es un rol que los empresarios no saben desempeñar, y confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa; piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad, un derecho inalienable, que sólo se pierde si se vende o se cede.
- La empresa: Este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia,

el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los resultados esperados y los objetivos propuestos, son despedidos.

Estos subsistemas están formados por personas, aquellos que tienen alguna relación con la empresa familiar. Y esas personas pueden formar partes de uno, de dos o de los tres subsistemas.

2.-ENFOQUE EN LA CULTURA:

Al inicio la cultura de una empresa se corresponde absolutamente con la de su fundador. Salvo casos de obstinación extrema, las normas de comportamiento se van puliendo en beneficio de la entidad⁵.

La cultura organizacional es fuerte en las empresas familiares, de los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. De igual forma, los valores de la familia propietaria influyen en la organización. Cualquiera podría pensar que la lealtad de los empleados es lo más importante en una organización. Pero en el caso de las empresas familiares no sólo es importante la lealtad de los empleados sino la lealtad de la familia propietaria, quien muchas veces es la quede manera más impactante actúa en contra del negocio.

El refuerzo de valores y virtudes se convierte entonces en una herramienta clave para el desarrollo y prolongación de cualquier empresa familiar (Guerrero, 2006).

⁵ Carlos Cleri. El libro de las Pymes Ediciones Granica, Buenos Aires 2007

En la empresa familiar sus propietarios, directivos y empleados comparten además de una relación familiar normas éticas y de conducta, siendo la presencia del fundador pieza clave, ya que él define las bases que llevarán al éxito o fracaso de la empresa familiar. Hay que tener en cuenta que la cultura familiar es influenciada por los valores y creencias de la generación fundadora e influye en el estilo de dirección del negocio y en la habilidad para adaptarse a los cambios. Si bien es una cultura estable, presenta la debilidad de la resistencia a delegar y la existencia de cierto nivel de secretismo de lo que ocurre en el negocio. Se pueden distinguir tres patrones de cultura de familia:

La familia patriarcal (el padre es la principal autoridad y todos obedecen).

La familia colaboradora (el fundador confía en su familia y reparte el poder entre todos sus miembros).

La familia conflictiva (cada miembro de la familia desarrolla sus propios objetivos, prevalece una relación conflictiva).

Poza (2007) define la cultura de la empresa familiar como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días.

En esta misma línea Edgar Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones. Distingue varios niveles de cultura, a saber:

a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (urgas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la

organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Este mismo autor afirma que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

La cultura organizacional está presente en todas las acciones que realizan los miembros de una organización, esta va determinar la forma como funciona una organización. Al respecto Gilles Guerin⁶ sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos .

Al respecto Jean Guiot⁷, considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera, ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender y generar la sinergia que de ella se espera. Es sólo gracias a su cultura, que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la

⁶ Guerin, Gilles, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Bogotá, 1992

⁷ Guiot, Jean, Diseño de la Organización. Editorial Legis, Bogotá, 1992

organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

La unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios también definen a la cultura de la empresa familiar. Ésta juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles tales como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática; en valores como la honestidad y el servicio al cliente, entre otros; finalmente, en los supuestos básicos del grupo que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida (Belausteguigoitia, 2006).

Tanto la cultura de las empresas familiares como la profesionalización de los recursos humanos juegan un factor relevante dentro de la gestión de la empresa familiar.

Por otro lado la crisis que venimos enfrentando a raíz de la pandemia, ha dejado más latente que nunca a la cultura organizacional, como un mecanismo de control el cual puede ser muy fuerte y mucho más poderoso que otros mecanismos típicos que conocemos. Aquellas empresas que, al momento del surgimiento del brote de COVID-19, no tenían una fuerte cultura organizacional y tuvieron que recurrir al home office para seguir adelante, seguramente padecieron mucho más que aquellas que sí la tenían. Las empresas que tenían implementado el teletrabajo en puestos claves antes que se diera la pandemia no sufrieron el cierre absoluto de sus operaciones en este contexto donde se dio por varios meses el aislamiento obligatorio dispuesto por el gobierno nacional.

CAPITULO II

1.-PRINCIPALES DESAFIOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

A través de una encuesta mundial de la Empresa familiar publicada por la organización PWC en el año 2018, a partir de 2.953 entrevistas a empresas familiares de todo el mundo, 58 españolas, la cual se realiza cada dos años, aclarando que la encuesta del presente año 2020, no se llevó adelante por el contexto de pandemia. En esta encuesta se resalta los 10 principales desafíos de las empresas familiares Españolas y a nivel global.



Figura 2: Los diez principales retos de las empresas familiares en España y el mundo- Organización PWC 2018.

Los problemas a los que se enfrentan las compañías familiares en España son muy parecidos a los que tienen grupos similares en otros países ya que este tipo de corporaciones se parecen mucho más entre sí que otras categorías empresariales

Entre los tres retos más inmediatos, que señala esta encuesta son: La Innovación (74%), la transformación digital (67%) e internacionalización (59%), por lo que a continuación desarrollaremos cada uno de estos puntos.

1.1.-Innovación:

En el contexto actual, en donde las empresas se reinventan, la innovación va a permitir a las organizaciones aumentar su competitividad en el mercado. La innovación debe ser consecuencia del trabajo en equipo de todo el personal.

Para innovar se debe ser creativo, pensar diferente. Se debe buscar la especialización, lo que permitirá abrir espacios en el mercado. El enfoque debe estar puesto en el cliente, ya que la innovación debe ser acorde a las necesidades y expectativas que queremos satisfacer.

Se cree que la innovación solo se enfoca en los productos o servicios que comercializa la empresa, pero no es así, innovar también implica la optimización de los procesos para productividad empresarial.

Innovar en los diferentes procesos de la empresa puede significar muchas cosas: redefinir esos procesos, aplicar nuevas tecnologías, buscar puntos de mejora para aumentar el valor. Puede ser un gran cambio, radical, que signifique una ruptura con los procedimientos anteriores, o bien más graduales, pequeños cambios que buscan mejoras en los procesos.

Las empresas que apuestan por la innovación se caracterizan por ofrecer al mercado, de forma más o menos continua, nuevos productos o servicios con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de sus clientes. Para ello, resulta imprescindible mirar continuamente al mercado para conocer qué es exactamente lo que se está demandando.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva ó sirven a un sector del mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva⁸.

1.2.-Digitalización:

Con las Empresas familiares se produce algo curioso: son el principal motor económico de muchos países, pero a la vez son las organizaciones más vulnerables, que desaparecen con mayor rapidez.

Muchas veces, esta dificultad para perdurar en el tiempo se debe a la resistencia al cambio, algo que no suele producirse en las grandes corporaciones, acostumbradas a mantenerse en la vanguardia y a innovar constantemente.

La tecnología, es un medio muy útil para transformar los negocios. Muchas veces creemos que consiste en desarrollar nuevos productos, pero también innovar significa ofrecer soluciones diferentes a los problemas.

Para las Empresas familiares tener una sólida presencia en el universo web y las redes sociales les favorecerá el Branding y permitirá atraer constantemente potenciales clientes y, en general, es una fuente de acciones y resultados favorables para el proceso comercial.

Para que estas Empresas puedan ingresar al mundo digital existen prioridades como: Contratar un buen servicio de hosting y creación de páginas web, que se adecúe a la realidad financiera de la empresa y que sirva para impulsar una sólida estrategia de Marketing Digital.

⁸ Michel Porter La ventaja competitiva de las naciones (1990).

1.2.1-SEO

El SEO tiene una importancia especial para la digitalización de las empresas. Gracias a la optimización en mecanismos de búsqueda, este tipo de organizaciones pueden competir con las grandes empresas de manera real, así como crecer de manera sustentable y orgánica.

También, resultan muy convenientes las optimizaciones de posicionamiento local que puedes lograr por medio de Google Mi Negocio.

Por supuesto, tanto los contenidos como las acciones de digitalización en general deben ser medidas y analizadas constantemente a través de métricas que reflejen la receptividad y el comportamiento del usuario en cada campaña digital.

Esto cobra una importancia mayor en tiempos de crisis o complejos como los actuales, en los que garantizar un buen retorno de inversión y la mejor relación costo-beneficio resulta fundamental.

1.2.2-Email-Marketing: El email-marketing es el uso de herramientas digitales para contactar por email a el público objetivo. Es usado por las marcas y organizaciones para comunicarse directamente sin intermediarios. Es usado para ventas, operaciones, avisos o lanzamientos. El método más común es el envío de newsletter (hoja de noticias).



Figura 3: Apuntes de la materia Marketing digital - Ariel Di Stefano- EEYN-UNSAM

1.3.-Competencia Internacional:

Las empresas familiares están empezando a ver como aliados y no como competencia a multinacionales como: Amazon, google, Alibaba, Mercado libre y otros para hacer crecer sus negocios.

La competencia Internacional, es uno de los tres grandes retos más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares. En un mundo globalizado en donde la manera de comprar y vender está cambiando, es importante la unión de lazos estratégicos.

Las alianzas estratégicas, entendidas como acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones, son medios idóneos para mejorar sus respectivos recursos estratégicos: la autosuficiencia se está convirtiendo en algo crecientemente difícil en un entorno complejo, incierto y discontinuo que obliga a enfocar y flexibilizar la gestión en la misma proporción. Las empresas, en todas partes, están llegando a la

conclusión de que no pueden “ir” solas y, a menudo, deben aliarse con otras para supervivir.

1.4.-Empresas familiares en el ámbito nacional:

Santiago Dodero, autor de libros como *Método EFE* (El Ateneo, 2019) y *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar* (2014), entre otros, en una entrevista al diario *el cronista* (2020), destaca los principales problemas recurrentes en las empresas familiares y las acciones que se deberían tomar para salir fortalecidas de la pandemia, Detallamos:

Problemas más recurrentes entre las empresas Argentinas:

Según el autor Santiago Dodero los problemas más recurrentes son:

La informalidad en el gobierno de sus empresas: Acá el autor hace referencia a que muchas veces se nombran en puestos dentro de la organización a familiares sin considerar las capacidades u aportes que pueda llegar a tener esa persona para desarrollar determinada actividad porque no se hace una evaluación correcta si cumple con los requisitos.

Las decisiones suelen tomarse por intuición: Muchas de las decisiones que se toman a nivel negocio en este tipo de empresas no están basadas en indicadores, sino que simplemente se decide sin información basado en suposiciones.

Hay una falta de análisis financieros y pujas de poder.

Acciones que deberían tomar las empresas familiares para salir favorecidas de la pandemia:

Para el autor Santiago Dodero, esta pandemia dejará muy marcado los hábitos de vida Poniendo como foco principal la creación de nuevos mercados, donde el e-commerce y e-learning serán potenciados, debido a los nuevos hábitos de consumo de las personas. Todo esto, dando lugar a nuevos productos y servicios en el mercado.

2.-VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

De acuerdo al autor Peter Leach (1999) las principales ventajas son:

Compromiso: Para muchos empresarios su vida gira en torno a la empresa, esta pasión que muestra el emprendedor genera en los colaboradores un alto grado de lealtad.

Conocimiento: Las empresas familiares desarrollan su propio know-how en relación con sus estrategias y desarrollo de negocios, las cuales son transmitidas de los fundadores a sus hijos.

Flexibilidad: Se tiene la capacidad de responder con agilidad a las situaciones cambiantes que se presentan en el negocio, poniendo a disposición de la empresa una mayor cantidad de recursos (horas hombre y dinero).

Planeamiento a largo plazo: Por lo general las empresas familiares nacen con el objetivo de trascender en el tiempo, lo que las hace definir objetivos a largo plazo.

Cultura Estable: Generalmente, el propietario y personal clave están comprometidos con el éxito de la empresa y permanecen en sus puestos durante muchos años.

Rapidez en las decisiones: Se tiene definido quien es la persona que toma las decisiones, por lo cual la burocracia es casi inexistente.

3.-DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Siguiendo con el mismo autor Peter Leach (1999) las principales desventajas son:

Rigidez: Poca flexibilidad y apertura hacia las nuevas formas de hacer las cosas, existe resistencia al cambio.

Desafíos comerciales: La empresa familiar enfrenta principalmente tres desafíos, el primero la modernización de las prácticas comerciales (nuevos productos, nuevas estrategias de marketing), segundo, el manejo de la transición (impacto de la sucesión en las relaciones de negocio), y la resistencia al financiamiento externo (conservadurismo para endeudarse a través de terceros, por el temor a perder poder o poner en riesgo el capital).

Sucesión: Representa un punto de quiebre en la organización, de cuyo manejo dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

Conflictos emocionales: En el ámbito familiar prevalece la protección y la lealtad por ello es probable que exista cierta desconfianza hacia las personas ajenas a la

familia o algunas veces las disputas familiares ejerzan influencia en el manejo del negocio.

Liderazgo y Legitimidad: Este problema se puede presentar en la segunda o tercera generación cuando el poder no se ha delegado con claridad y es compartido por varios miembros de la familia.

4.-CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR:

El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las Empresas Familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser Empresas Familiares⁹.

⁹ Dodero,(2010) –Nota Técnica: El Ciclo de vida de las empresas familiares-https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Figura 4. Fuente: Dodero Santiago. El secreto de las empresas familiares exitosas. 2ª Ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2008.

Primera etapa: La del fundador, emprende el negocio:

Al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar.

Primera crisis: por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes porque está teniendo problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes. Para superar esta crisis se debe incorporar gente a quien delegar algunas funciones que antes hacía él. En caso de lograrlo podrá superar esta primera crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

Segunda etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador:

El fundador debe desarrollar competencias para liderar el nuevo equipo que tiene bajo su mando. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja en la nueva estructura funcional.

El sentido de misión lo comunica a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo consigue el fundador una formidable ventaja competitiva que es sólo pensable para la Empresa Familiar.

Segunda crisis: por el ingreso de los hijos

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

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. El deseo de los hijos de introducir lo aprendido en la universidad, es visto por el fundador como una amenaza a su empresa.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, no saben comunicarse de modo efectivo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarle sus sueños y aprender a escuchar para comprender los intereses y expectativas de sus hijos. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr compromiso por parte de éstos.

Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado consus padres para emprender dirigir mejor la empresa y emprender nuevos negocios. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí por sacar la empresa adelante tiene una fuerza que se palpa especialmente ante situaciones de crisis.

Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos
A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre – o madre – es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, pero debe hacerse en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la siguiente generación. Se deben anticipar los potenciales conflictos sobre intereses, visión, expectativas, y tratar los temas tabú (es decir aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal) como por ejemplo el mal desempeño de un hermano o del hijo de un hermano.

Cuarta etapa: El gobierno corporativo profesional

- De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la EF para que les permita superar la crisis de la etapa anterior.
- La familia debe concentrarse por mejorar la calidad de gobierno salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar– el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la Empresa Familiar.
- Cuarta crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder
- A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles suelen ser débiles, prevalece la gente de confianza por encima de los informes profesionales de control. Además, no es suficiente la información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa.
- En esta etapa es cuando el gobierno de la Empresa Familiar deberá poner énfasis por respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.
- De no respetarse estos principios sería muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que puedan poner en peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, de la armonía y unidad familiar.

El conocer el ciclo de vida típico de una Empresa Familiar permitirá a la familia propietaria a tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparado a la crisis propia de su etapa.

La elaboración de un protocolo de gobierno de la Empresa Familiar será muy recomendable para acordar sobre cómo va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidos las reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá respetar. De este modo, será más factible lograr que la familia siga agregándole valor a la empresa y evitar una influencia perjudicial de la familia hacia los intereses de la empresa.

CAPITULO III

1.-LIDERAZGO

El liderazgo es una pieza fundamental en este tipo de organizaciones.

El líder deberá dejar claro que la empresa familiar es más que un negocio, es el esfuerzo de años de trabajo. La estabilidad de estas empresas suele estar relacionada con la buena sintonía de los miembros de la familia y eso hace determinante la labor de liderazgo.

Zayas (2007) comenta que el estilo de dirección puede determinar el clima de la organización y la cultura empresarial que va a influir en la consecución de los objetivos, se manifiesta como una relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado. El estilo de liderazgo puede ser considerado como los diferentes patrones de conducta que favorecen a los líderes durante el proceso de dirigir y afectar a los colaboradores, esta persona se encuentra en condiciones de ser capaz de manejar el comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales. Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización.

El líder es alguien respetado: él construye diariamente las mejores las mejores condiciones para que la compañía avance, dando siempre el avance (Figueiredo y Hatum)

Cepeda, Victoria y Saltos, Laura (2006) “Es aquella persona que va a la cabeza y sobre sí tiene la responsabilidad de llevar adelante las aspiraciones del grupo”. Revista Testimonio (2006) es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen sus metas.

Según Max de Pree¹⁰ la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en sirviente y deudor. Eso resume la trayectoria de un líder ingenioso.

Como vemos en general, diferentes autores están de acuerdo que un líder debe tener una serie de características que define su personalidad. A continuación, citaremos algunas de ellas:

- El líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- El líder surgirá en la medida que sobresale en algo que le interesa al grupo. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Todas estas cualidades que caracterizan al líder y que son esenciales para ejercer un adecuado liderazgo dentro de una compañía.

¹⁰ De Pree, Max, El liderazgo es un arte. Hacia una organización más humana, participativa y creativa. Editorial Vergara. Buenos Aires, 1993.

Según el libro La dirección estratégica (2009): Todas las personas que dirigen o lideran organizaciones cuentan o pueden contar con herramientas que les permitan ejercer su tarea. Estas herramientas son el poder y la autoridad que en una adecuada combinación permiten un control de una persona sobre otra. Las bases del poder son las siguientes:

Poder coercitivo: Está basado en el temor. El subalterno percibe que el incumplimiento de sus obligaciones conduce a la aplicación de un castigo: **Apercibimiento, suspensión o castigo.**

Poder de recompensa: El colaborador percibe, en este caso que su desempeño, está asociado con una recompensa positiva, y aquí nos encontramos con recompensas de tipo monetario hasta el elogio personal.

Poder legal: Es el resultado de la posición jerárquica dentro de la organización. Quienes tienen posición de mayor nivel tienen mayor poder legal.

Poder referente: Identificación del subordinado con el líder, debido a que muchos individuos quieren identificarse con quienes tienen poder, conceden poder a determinadas personas, y porque consideran que poseen recursos deseables.

Para Karl Albretch¹¹ el líder debe asumir cuatro roles críticos:

- Ser un visionario, que crea significado elaborando la visión, la misión y la dirección que definen el núcleo de la empresa; desarrollando, elaborando e interpretando continuamente éste significado para las personas de la organización.
- Ser un creador de equipos, que ubique a las personas correctas en los lugares correctos del equipo de liderazgo de nivel superior, que las una en un núcleo de defensa de la causa común, capitaliza sus fuerzas y recursos individuales, y que las desarrolle continuamente como equipo y como líderes individuales capaces de realizar lo que se les encarga.
- Ser un símbolo vivo, que hará lo que predica de un modo altamente visible, poniendo de manifiesto lo que no es necesariamente un estilo carismático de liderazgo sino una pauta constante y tenaz de refuerzo constante de la visión, misión y valores culturales de la empresa.
- Ser la persona decisoria, que afrontará las cuestiones difíciles, discernirá la verdad de los desafíos que presente el ambiente, tomará decisiones duras y realizará los cambios profundos que sean necesarios. Desde luego, que esto lo obligará a escuchar con la mente abierta y a colaborar con el equipo de liderazgo, pero en última instancia es el director ejecutivo quien afrontará la situación y dirige la respuesta de la organización a las cuestiones críticas.

¹¹ De Pree, Max, El liderazgo es un arte. Hacia una organización más humana, participativa y creativa. Editorial Vergara. Buenos Aires, 1993.

1.1.-Los estilos de liderazgo:

Los estilos de liderazgo, están dados principalmente a la participación, que tengan los subordinados en la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades, muchos autores se basan fundamentalmente en tres estilos básicos que son:

- **Liderazgo autocrático:** Es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia a orden autoridad hacia los métodos directos, este tipo de persona asume toda la responsabilidad sobre la toma de decisiones y se lleva a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento que brindan poca participación en la definición de las metas y tareas. Se basa en amenazas y castigos por lo que a los subordinados les agrada por llegar a crear temor, este estilo no es el mejor, aunque permite tomar decisiones rápidas es más sutil en los controles y logra una mayor productividad.
- **Liderazgo democrático:** En este estilo el líder comparte las funciones con los miembros y estimula la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones al no ser impuestas existe mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento y no se exige nada más que por los resultados. El líder subordina sus decisiones a los criterios de la mayoría del grupo lo cual es una desventaja porque se desgasta al tratar de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse actuar, los problemas empiezan al momento que no se llega a ninguna decisión.
- **Liderazgo laissez faire (del francés dejar hacer):** Existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder participa de mínima manera en la determinación de las metas y objetivos, los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo el incumplimiento de los objetivos y que el trabajo salga con baja productividad. Los miembros toman decisiones de manera

independiente respecto a su trabajo, el líder delega a los miembros su autoridad para la toma de decisiones espera a que los mismos asuman la responsabilidad de sus acciones, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas.

1.2.-Liderazgo y grupo:

Un buen liderazgo debe hacer que su grupo, trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Fernández (2009) explica que los jefes modernos prefieren liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, involucrar en el proceso a sus colaboradores y hacer uso de variadas técnicas como lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente. El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual y ayuda a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad. Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna.

La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobre todo someternos convenientemente al trabajo en equipo. Por otra parte, para trabajar en

equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

1.3.- ¿Porque las empresas familiares necesitan de un liderazgo estratégico?

El liderazgo estratégico consiste en elaborar un conjunto de pasos y procesos, que pueden ayudar a lograr un objetivo predeterminado. Para tener una estrategia, primero se debe formular un entendimiento de la situación y de los objetivos en cuestión. Una vez que se haya formulado un plan de acción, se debe implementar siguiendo las pautas establecidas.

La estrategia se la considera como una selección de decisiones o elecciones, que tienen como objetivo lograr un objetivo específico para tener éxito. En esencia, el liderazgo tiene que ver con la capacidad de tomar acciones que guían a un grupo, como una organización, hacia objetivos establecidos.

Por lo tanto, la estrategia agrega otro nivel al liderazgo y es solo otro marco para usar cuando los líderes están considerando las acciones y los procesos que desean usar para comunicarse, motivar y dirigir al grupo que deben liderar. Al igual que el liderazgo autoritario o el liderazgo carismático, el liderazgo estratégico proporciona al líder el marco para guiar a las tropas.

El propósito de la estrategia consiste en cambiar o crear una estructura organizativa, que está mejor equipada para lograr los objetivos de la organización.

Por lo tanto, el objetivo del liderazgo estratégico siempre incluye un aspecto de transformación. Se trata de crear una visión que ayude a mover la organización del punto A al punto B.

En general, el objetivo del liderazgo estratégico es preparar a la organización para cualquier futuro que pueda traer. El estilo exige un comportamiento predictivo y una toma de decisiones analítica.

Por otro lado, el liderazgo estratégico tiene más que ver con la transformación del negocio, en lugar de lograr un objetivo específico. Se trata de una visión general y liderazgo, en lugar de una forma específica de obtener un resultado deseado.

2.- Sucesión: La Escalera al futuro

Los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr la perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible.

Las empresas familiares que transitan de generación en generación y continúan prosperando en el tiempo representan un gran logro, dado el bajo índice de supervivencia que tienen este tipo de organizaciones.

La visión de futuro es uno de los motores del proceso de sucesión. Esta visión, también llamada el sueño compartido, genera el sentimiento y la energía que toda familia necesita para poder realizar el trabajo de planificar la sucesión. Todo plan requiere una visión de futuro. En una empresa familiar, esa visión de futuro sólo se puede construir si se consideran, no sólo los sueños y aspiraciones de quienes actualmente encabezan la familia, sino también los de aquellos que controlarán la empresa en la próxima generación.

Para el autor Ivan Lansberg existen tres tipos de transiciones sucesorias: 1.- Hay transiciones que implican un recambio de los lideres, sin modificar el formato fundamental de la empresa. (La gente cambia pero la estructura de autoridad sigue en pie). A este tipo de sucesiones se llama recicladas.

2.- El segundo tipo de transición requiere cambios radicales en la estructura de control y autoridad del sistema. En estas sucesiones el sistema sufre un cambio hacia una mayor complejidad estructural. A este tipo de transición la llamamos evolutiva.

3.- El tercer tipo de sucesión se conoce como des-evolutiva: Apunta hacia una sucesión de forma más simple- Por ejemplo: Hay sucesiones que implican ir de una sociedad de hermanos a empresa, con dueño director. Esto puede suceder cuando los hermanos socios deciden vender sus acciones a uno de ellos.

Creemos la sucesión es un proceso complejo que necesita planificación. Este proceso se inicia cuando la generación que tiene el control de la empresa familiar, comienza a transferir el mando. El cual se inicia con el traspaso de responsabilidades y termina cuando la generación entrante asume el control total de la compañía. Al iniciar la sucesión se deben tener en claro los objetivos y los pasos a seguir para alcanzarlos.

La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificarla ayudará que se realice de una manera ordenada, no perdiendo de foco los aspectos principales de la organización y el modelo de negocio a seguir.

El acompañamiento de quienes delegan es esencial para que los que suceden aprendan y absorban el know how de quien delega.

2.1- Sucesión exitosa paso a paso:

Collins y Porras (1996) ofrecen diversas sugerencias vinculadas a favorecer y propiciar la asociación con la generación siguiente. Veamos cada una de ellas:

1. Iniciar oportunamente el planeamiento: Iniciar oportunamente el planeamiento Por lo general, la necesidad de la sucesión surge a partir de enfermedad o muerte imprevista del fundador. Se trata éste de un momento en el que la familia no puede analizar la situación de la empresa y tomar decisiones que puedan afectar el desempeño de la organización. Por lo tanto, no debiera esperarse a llegar a algunas de esas situaciones para plantearse la sucesión, sino que, por el contrario, debiera tratarse de un proceso gradual –y no abrupto-. Como proceso, implica su planeación y demanda ser realizado en el transcurso del tiempo. En la elaboración de este programa gradual es fundamental la participación de fundador, pero también de la familia.

2. Redacción de un plan para la sucesión: Resulta conveniente elaborar una propuesta formal, por escrito, en donde se describan pasos o fases del proceso de transición, es decir, que ofrezca una visualización de la gradualidad del proceso. En esos pasos o fases, deberían estar especificados los modos en que la participación del fundador va reduciéndose a la vez que se amplían las funciones y las responsabilidades de su sucesor. En el escrito debiera estar incluido, también, la estructura de un equipo de gestión, y ser comunicado a todos los integrantes de la empresa familiar.

3. Comprometer a todos en la propuesta de sucesión y obtener ayuda externa: Resulta conveniente organizar una reunión de trabajo para analizar el problema de la sucesión. Es necesario que estén presentes miembros de la familia, empleados de confianza y el fundador. Este grupo será el encargado de desarrollar la propuesta de sucesión, así como la supervisión de su puesta en práctica, con la finalidad de que se logren los

resultados esperados. Se pretende propiciar el debate pues ello suele neutralizar las respuestas negativas que pudieran surgir por parte de la familia. Asimismo, debe solicitarse ayuda externa, por ejemplo, podría resultar conveniente la presencia de un contador, un abogado, otros colegas dueños de empresas familiares que estén transitando por la experiencia, consultores especializados en empresas familiares. También podría resultar conveniente la creación de una junta directiva que sea independiente de la familia.

4. Realización de un proceso de entrenamiento: Por lo general, en las empresas familiares suele existir la creencia de que los hijos del fundador deben formar parte de la empresa o, incluso, algunas familias pueden ejercer presión sobre los hijos para que se incorporen a ella. Resulta de importancia que, durante el crecimiento de los hijos, se mantenga una posición neutral al respecto. Sin embargo, también resulta conveniente hablar con ellos en relación a los aspectos estimulantes y riesgosos de manejar una empresa, permitirles tener una experiencia propia dentro de la misma, fomentar su interés por el negocio y también aceptar que los hijos pueden decidir no querer formar parte de la empresa familiar.

5. Anunciar el retiro de manera oportuna y sin rodeos: Es más probable que la sucesión se realice de manera armoniosa y organizada cuando el fundador se encuentra en dominio de todas sus facultades; ello le permitirá proporcionar información a los directivos de mayor antigüedad cuando lo requieran. Por otra parte, puede suceder que el fundador pretenda continuar en el poder más allá de la fecha prefijada para el retiro. En estas ocasiones, suele ser beneficioso establecer un compromiso público en el que se explicita la fecha precisa de la partida.

6. Tener proyectos para luego del retiro: Es de importancia que el fundador se prepare emocional y psicológicamente para su retiro. Ello es necesario pues, luego del retiro, dará comienzo a una nueva etapa de su vida con otras actividades diferentes a las realizadas hasta ahora en el plano laboral.

Aun cuando el retiro sea un hecho puede desempeñar funciones nuevas dentro de la empresa, apoyar el desarrollo del management o conectar a los nuevos directores con personas o instituciones que pudieran ser de importancia para el desarrollo de la organización. (Amat, 2004).

3.-CONFLICTOS DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los principales conflictos que enfrentan las empresas familiares dentro de su núcleo es querer tratar la estructura de la empresa como una estructura familiar.

Es decir en donde dentro de la familia gobierna como máxima autoridad el padre y la madre y esta misma estructura al querer trasladarla a la empresa se enfrenta un conflicto, ya que no necesariamente debería ser así, los padres pueden no tener las competencias desarrolladas para el negocio, teniendo que ceder esa autoridad a la persona más idónea que puede ser uno de sus hijos, para llevar a la empresa a su máximo potencial.

Este conflicto claramente está relacionado con la no asignación de funciones específicas a los miembros de la familia dentro de la empresa, estas funciones deberían estar asociadas a las competencias que cada uno tenga y sobre todo a lo que la empresa necesita en cada ciclo de vida.

Para mitigar el riesgo de la aparición de conflictos de carácter familiar es necesario:

Desarrollar una comunicación eficaz: El arte de conversar con eficacia depende del desarrollo de cinco competencias conversacionales:

Hablar con poder: El hablar con poder está relacionado con advertir que accionamos a través del poder transformador de la palabra y que todo hablar es un actuar.

Escuchar en profundidad: supone considerar que cuando realizamos la acción de escuchar, estamos asignándole un significado a todo lo que oímos y vemos de nuestro interlocutor.

Indagar con maestría: deviene de su doble rol en un contexto conversacional. La indagación es el medio que utilizamos para poder “escuchar mejor”, para profundizar en el sentido del discurso de nuestro interlocutor, para obtener mayor información y para aclarar nuestras dudas acerca de lo que escuchamos.

Entrar en sintonía: es un elemento clave para establecer una comunicación de alta calidad.

Conversar en forma constructiva: implica tomar conciencia de la actitud con la que asumimos nuestras conversaciones.

Hay que considerar que comunicar implica poner en común ideas y pensamientos con un tercero, a través de diferentes canales y con un código compartido. A su vez, la comunicación es la herramienta esencial a través de la cual se establecen las acciones de las personas en una organización.

Dentro de la empresa una buena comunicación genera, mayor compromiso, incremento de la productividad, fomenta el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

También existen otras técnicas para mitigar los conflictos de carácter familiar:

- Compartir con el núcleo familiar la visión, misión y valores para luego ser trasladados al resto de la organización.
- Facilitar un plan de desarrollo personal y profesional para las próximas generaciones dentro de la organización.

CAPITULO IV

1.-ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la empresa familiar hay dos tipos de órganos de gobierno, los creados por imperativo legal conforme a tipo societario adoptado por la empresa, es decir la asamblea general de socios y la gerencia o directorio según el caso, y los específicos de la empresa familiar, es decir , el consejo de familia, la asamblea familiar y otros.

Muchas empresas familiares desaparecen no tanto por problemas empresariales, sino por problemas de la familia. Cuando se alcanza cierto tamaño o grado de diversidad, resulta indispensable la creación de este tipo de órganos de gobierno. Tenemos:

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

Cuando suelen reunirse en asamblea de accionista, los dueños reciben información sobre cómo va la organización y los planes futuros. Es recomendable realizar al menos una reunión al año para debatir determinados temas y para que los participantes se sientan más comprometidos.

Para el autor Fernando Nogales: El ser accionista conlleva derechos, pero también obligaciones. Los accionistas deben:

- Conocer ampliamente la empresa familiar

- Conocer ampliamente el sector y negocios en los que opera
- Conocer el funcionamiento estatutario de la empresa
- Comunicarse periódicamente con los gerentes de la empresa
- Realizar un control periódico de los resultados empresariales y de sus directivos.

1.2-Directorio:

El directorio es el órgano donde se toman las decisiones de gobierno, inicialmente sólo están conformados por la familia que dirige la empresa.

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

El directorio es el órgano donde se debaten y se aprueban decisiones que hacen al futuro de la empresa. En él conviven representantes de la propiedad y miembros de la dirección de la empresa cuando este espacio ha sido abierto a externos. La función del directorio es orientar la política de la empresa, controlar la gestión y el riesgo, ser el nexo entre quienes desarrollan la gestión y los accionistas (Maure P. , 2016, pág. 31).

1.3-El Consejo de Familia:

Es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. Es el foro en el que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones.

La periodicidad de las reuniones es variable, pero éstas suelen darse entre dos y seis veces al año. Su propósito es que los parientes puedan expresar los valores,

necesidades y expectativas de la familia frente a la empresa a largo plazo. Es recomendable que el Consejo de Familia sea multigeneracional y representativo de todas las ramas familiares, y que tenga un número adecuado de miembros.

Según “Empresas Familiares. Generación a generación”, de John A. Davis y otros autores, cuatro razones justifican la creación de un Consejo de Familia:

- Es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa.
- El Consejo traza el límite entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa.
- Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales.
- Facilita la generación de un “código de intercambios” y de un plan familiar.

El Consejo de Familia no es un órgano inmutable: su composición y sus prioridades variarán en función de los nuevos miembros que vayan incorporándose a la familia, y del estadio en el que se encuentre la empresa.

1.4.-La Asamblea de Familia:

Es un órgano de carácter informativo, no decisorio, que está integrado por todos los miembros de la familia, independientemente de que trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma. Dentro de sus funciones principales se destacan: que la familia reciba información sobre la marcha de la empresa, fomentar las buenas relaciones entre los miembros de la familia y ser el foro donde se definan los objetivos de la familia en relación con la empresa.

CAPITULO V

1.-ADMINISTRACIÓN Y PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN

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

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

En este sentido, Hall y Nordqvist (2008) definen la profesionalización como el entendimiento a fondo del propietario de la familia dominante sobre las metas y significados de lo que se está haciendo en la empresa (competencia cultural), así como la capacidad de hacer efectivo el uso relevante de la educación y la experiencia (competencia formal) en una empresa familiar. Estos autores, mediante un estudio múltiple de cinco casos, investigaron la competencia formal y cultural en las que descansa la profesionalización de la gestión familiar. Los resultados muestran que la competencia cultural representa la capacidad para entender y ser sensible a los procesos culturales y sociales de la empresa familiar, mientras que la profesionalización de la gestión es de manera gradual e indiferente para los miembros de la familia.

1.1.-Fases de la profesionalización:

En la página de internet empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión, se hace mención a tres fases para la profesionalización del negocio:



Figura 5: Fases de la profesionalización¹²

De la primera de las fases, la formación de los sucesores, la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa. De esta formación ya se ha hablado anteriormente y por ello, no nos vamos a extender más sobre esta cuestión.

En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002).

¹² <https://www.grandespyms.com.ar/2018/10/03/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>

Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

Por último, respecto al tercero de los puntos: La profesionalización, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es este punto se encuadraría el plan de sucesión, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción

1.2-Dimensiones de la Profesionalización:

La profesionalización es un gran salto que se desarrolla en las siguientes tres dimensiones (Molinari, 2012).

1-La estrategia: En la etapa fundacional, la empresa carece de plan estratégico, la estrategia está en la cabeza del dueño. En la etapa profesional los planes estratégicos se resumen en objetivos que involucran tiempo y responsables. Esto permite al empresario delegar actividades sin perder control de la empresa

2- La gente: La etapa profesional requiere la incorporación de profesionales a cargo de las distintas áreas funcionales, así como cambios en la estructura de la organización. Todo ello genera un fuerte impacto sobre la forma en la que se hacen las cosas

3- La información y los procesos: Antes todo estaba en la cabeza del dueño o en la planilla Excel de los colaboradores. En la etapa profesional se necesita información útil, gestionada para un proceso de toma de decisiones que abandona su carácter puramente intuitivo para centrarse en los datos. Las tres dimensiones deben estar alineadas para llegar al objetivo organizacional. Este proceso debe desarrollarse de manera coherente ya que una decisión de una de ellas afecta a las restantes lo que conlleva a la necesidad de una adecuación o cambio.

Tomar la decisión de profesionalizar la empresa depende exclusivamente del empresario, del plan de negocio que tenga para su compañía, si el objetivo es crecer en volumen, en facturación, trascender hacia otros países será un requisito fundamental atravesar el proceso de profesionalización, caso contrario no sería necesario iniciar este proceso.

1.3-Profesionalización según la etapa de la empresa

Podemos decir que la Administración y profesionalización de la empresa familiar abarca varios aspectos, que dependerán del tamaño, complejidad, necesidades y la etapa en que se encuentre la compañía.

De acuerdo a diversas bibliografías, hemos optado por desarrollar la etapa de profesionalización de acuerdo a nuestra perspectiva, dividiéndola en tres Etapas:

- Etapa inicial: En sus primeros pasos e inicios. Esta etapa por ser la inicial es la de mayor esfuerzo para fundar las bases de la compañía.
- Etapa de crecimiento: Se da cuando la empresa empieza a florecer. Empieza a dar sus primeros frutos.
- Etapa de madurez: Cuando la empresa ha alcanzado su más alto nivel y le queda mantenerse en el tiempo.

A continuación, desarrollaremos cada una de estas etapas:

ETAPA INICIAL	• Visión y Liderazgo. • Definir la estructura jerárquica de la organización. Asignar tareas y responsabilidades. • Incorporar manuales de procedimiento. Establecer controles.
CRECIMIENTO	• Definir la estrategia a mediano y largo plazo. • Gestión de la experiencia del cliente - Customer Experience. • Obtener indicadores de las áreas relevantes.
MADUREZ	• Sistematizar la organización para obtener información en tiempo real para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

1.3.1-Etapa Inicial:

- **Visión y Liderazgo:** La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas. El liderazgo dentro de una empresa consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la organización es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.
- **Definir la estructura Jerárquica de la organización, Asignar tareas y responsabilidades:** La estructura jerárquica de una organización implica disponer los roles de los empleados y ejecutivos de un cierto modo para alcanzar el mejor rendimiento posible. Con una buena estructura, las interrelaciones fluyen de manera óptima y cada uno de los actores de la empresa puede desempeñar su tarea de forma eficiente. el primer paso para el establecimiento de una estructura organizacional consiste en identificar las actividades que deben llevarse a cabo para clasificarlas y agruparlas. Luego es imprescindible designar un responsable para que supervise cada grupo de actividades y tome las decisiones necesarias. Este ordenamiento vertical tiene que estar coordinado horizontalmente con el resto de los grupos de actividades para el buen funcionamiento de la estructura organizacional.
- **Incorporar manuales de procedimiento. Establecer controles:**

Un manual de procedimientos es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurarla calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.

Para la creación de un manual de procedimientos es necesario Identificar y seleccionar los principales procesos del negocio, que se habrá de plasmar en los documentos. Establecer las políticas internas y los controles adecuados para hacer cumplir esas políticas.

1.3.2-Etapa de crecimiento:

- Definir la estrategia a mediano y largo plazo:

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

- Gestión de la experiencia del cliente - Customer Experience: es el nombre que recibe la disciplina que se encarga de entender, diseñar y gestionar las interacciones con Clientes para influir sobre las percepciones que éstos tienen, buscando incrementar su satisfacción, lealtad y apoyo. Se trata de conocer de forma tan profunda a tus clientes que puedas crear y entregar experiencias personalizadas y significativas.

- Obtener indicadores de las áreas relevantes:

Medir y analizar son dos de los pilares fundamentales para saber el estado real de un negocio. Pero, para poder realizar correctamente estas mediciones, una de las formas idóneas es mediante el establecimiento y uso de indicadores de gestión. Se entiende por indicadores de gestión a aquellos parámetros que indican el éxito de las acciones que se han tomado en un pasado para, así, poder tomar decisiones más acertadas de cara a un futuro.

Los indicadores nos servirán para conocer puntos débiles de la organización sobre los que hay que actuar para mejorarlos. También nos ayudarán a identificar puntos fuertes y potenciarlos con el fin de hacerlos una ventaja competitiva de la organización.

1.3.3-Etapa de madurez:

- Sistematizar la organización para obtener información en tiempo real para la toma de decisiones:

La sistematización de la organización será para conocer a tiempo real lo que sucede en la empresa y tomar medidas antes de que sea más difícil actuar sobre un problema.

Indicador de gestión tiene que tener tres características base para que sea útil y necesario para la empresa:

- Medible: Que se pueda cuantificar de alguna manera.
- Entendible: Que todos los miembros que lo vean sepan a qué se refiere con exactitud.
- Controlable: Que se pueda establecer medidas para controlarlo por parte de los miembros de la organización.

Acá también la tecnología juega un rol muy importante. A continuación daremos a conocer La Evolución analítica y las herramientas que ofrece para el crecimiento de las empresas familiares u otra organización:

La evolución analítica

Según Thomas H. Davenport, existen tres niveles de madurez analítica.

1.- La era del Business Intelligence les dio a los ejecutivos un salto de objetividad para decidir a través de grandes repositorios de datos para capturar la información y luego procesarla. La actividad analítica es mayormente descriptiva y de reporting. ERP, CRM, OLAP son algunos ejemplos. Se requería mucho tiempo

para preparar la información y se le dedicaba relativamente menor tiempo a decidir.

2.-El Big Data cuyas nuevas arquitecturas han aparecido de la mano de las grandes compañías de Internet y completamente conectadas desde su concepción. Ahora se utilizan grandes fuentes de datos de fuentes internas y estructuradas (Data Warehouse, Data Marts, Sistemas operacionales, etc.), o externas desestructuradas (redes sociales, sensores, PDFs, Web Logs, Imágenes y Videos, etc.). La necesidad de nuevas herramientas analíticas se incrementa y aparece la figura de los científicos de datos. Se incrementa la velocidad de análisis y se gana más tiempo para decidir.

3.- La nueva era de los datos enriquecidos. Podríamos decir que el Big Data ha sido simplemente la primera ola y el gran tsunami está a punto de llegar. En esta era la comprensión de los datos, la adquisición del conocimiento y la extracción del valor son la clave. Por eso, hay una fusión entre el Analytics y el Big Data, múltiples fuentes de datos usualmente combinadas. Aumenta el uso de analytics para realizar predicciones. Son ecosistemas digitales que permiten ganar agilidad y rapidez en las decisiones, ya que lo que antes tomaba mucho tiempo de análisis ahora se puede hacer más rápido o incluso en tiempo real.

La nueva era analítica no es exclusivamente para empresas tecnológicas, sino que cualquier organización puede sacar provecho de ella. Esto está cambiando al mundo.

Además, hoy en día multitud de productos y servicios dependen de que las máquinas realicen de forma automática tareas como leer páginas web, reconocer los rostros que aparecen en las imágenes publicadas en redes sociales, comprender la emoción contenida en el tono de voz de un video, entre otros.

2.-EL TABLERO DE COMANDO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES:

Para gestionar la empresa familiar con miras a la continuidad, siendo su finalidad su madurez en el tiempo se deberá utilizar herramientas de gestión. Una de las herramientas elegidas para este trabajo es el tablero de comando.

El tablero de comando, es una herramienta que permite comunicar y traducir a todo el personal, la visión, la estrategia y la misión de la empresa en un

Conjunto de indicadores que proporciona la estructura necesaria para medir el desempeño de la gestión. Conceptualmente, el Balanced Scorecard es un modelo de Gestión que traduce la Estrategia en Objetivos Operacionales.

Sus características:

Incluye medidas financieras y no financieras

Incluye medidas referidas al corto y largo plazo

Las medidas responden a relaciones de causa y efecto

Contiene la cantidad suficiente de datos para dar un cuadro completo y no más.

Componentes del tablero de comando:

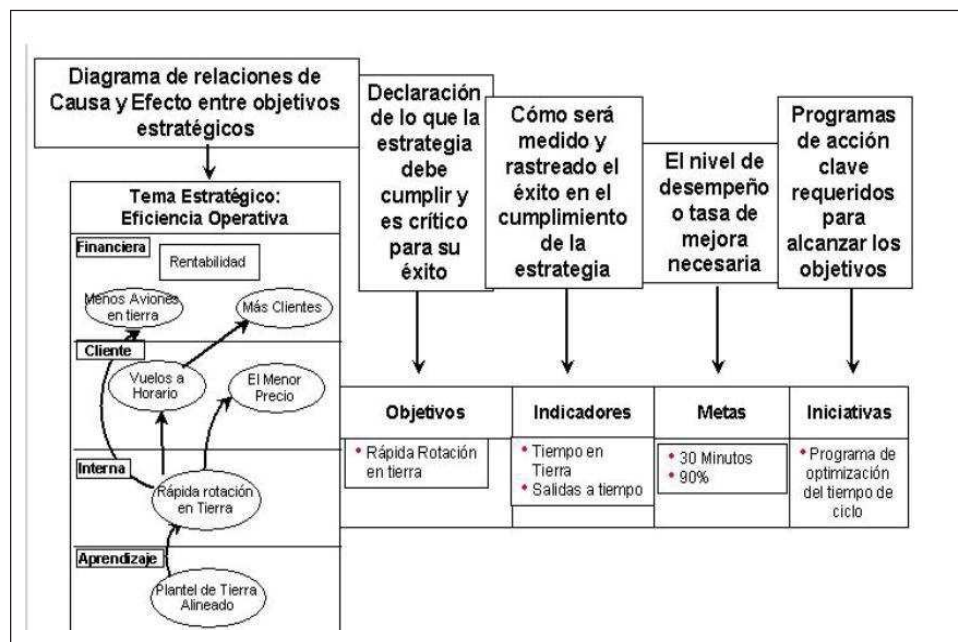


Figura 6: Fuente: Componentes del tablero de comando - Anotaciones de la materia Dirección Estratégica II-EEYN-UNSAM.

Las partes o elementos principales que definen un tablero de comando:

Visión: Hablar de futuro de una organización es hablar de la visión de la misma.

La visión es importante para saber hacia dónde se dirige la compañía en su futuro a corto y mediano plazo. Se asocia a la pregunta de: ¿qué se quiere lograr?

Perspectiva: Está enfocada a un determinado ámbito de la organización.

Ejemplo: Accionista, empleado ó cliente.

Metas estratégicas: Establecer las metas estratégicas y comunicarla a toda la organización.

Factores críticos para tener éxito: Está asociado a la pregunta: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para que la empresa familiar alcance sus metas estratégicas?

Indicadores estratégicos: La organización debe definir los indicadores críticos

Plan de acción: Establecer un plan de acción adecuado para la empresa familiar alcance el éxito.

La utilización del tablero de comando en las empresas familiares va a permitir:

- Clarificar la estrategia y comunicarla a toda la organización
- Alinear objetivos personales y departamentales con la Estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo y pre supuestos anuales Realizar revisiones estratégicas.
- Obtener feedback

El tablero de comando es una herramienta de control que le permitirá agrupar y monitorear un conjunto de indicadores que ayudaran a este tipo de organizaciones u otra que lo desee (de manera rápida) a conocer los principales números que ha decidido usar (en los objetivos de la empresa) para medir el avance de la organización y los de sus diferentes áreas.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares por lo general nacen de una necesidad por crear trabajo, sea para el mismo fundador que quedó desempleado con algunos ahorros, los cuales sirven de capital inicial.

El fundador de este tipo de empresas pone a prueba toda su capacidad para generar trabajo tanto para él como para otros miembros. En sus inicios incluye a los miembros más cercanos de su entorno (Familia) y con el tiempo extenderlo a otros miembros de la sociedad.

El líder de la empresa debe tener determinadas competencias desarrolladas que son necesarias para llevar adelante una organización. Debe ser un visionario y sobre todo conocer el mercado donde se desarrolla.

Cuando una empresa familiar está en sus inicios, el fundador lo es todo. Al ser el responsable de la compañía muchas veces tendrá que superar obstáculos solo. Será el encargado de transmitir valores, misión, visión al resto de los integrantes. La empresa irá creciendo a medida que su fundador crezca con ella.

Cuando la empresa empieza a florecer va a necesitar ir incorporando herramientas de administración y gestión que le permitan ir avanzando con eficiencia. Llegada la etapa de madurez donde ha alcanzado su más alto nivel la empresa deberá seguir innovando para mantenerse en el tiempo.

A través de la cultura organizacional los valores, tradiciones y principios que ejerce una empresa ayudan a mantener vínculos saludables dentro de la organización, la cual es fundamental para enfocarse en su crecimiento.

Hay una unión de gestión empresarial y familiar, con una visión compartida. En esta se incluyen órganos de gobierno empresarial y familiar que permiten gestionar la relación empresa-familia.

Con esta investigación de las fuentes secundarias, aceptamos la hipótesis y se llega a la conclusión que es importante que las empresas familiares logren adaptar su cultura organizacional hacia una profesionalización, ya que esto mejorará su desempeño, asegurando la continuidad de la misma.

Para que un buen proceso de Administración y profesionalización de la empresa familiar se pueda llevar adelante, la iniciativa y el compromiso debe empezar por quienes ocupan los principales puestos o posiciones jerárquicas. El éxito de la administración y gestión de las empresas familiares está, en incorporar un modelo de gestión con las herramientas necesarias para superar los obstáculos, a medida que la empresa vaya transitando las distintas etapas de su vida.

Sí estas empresas no se profesionalizan es posible que no perduren en el tiempo.

Con esta investigación hemos abordado la dinámica de estas organizaciones y de esta manera concluimos que es fundamental la Administración y profesionalización en las empresas familiares para su crecimiento, permanencia y continuidad.

BIBLIOGRAFIA:

- Albretch, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidos, Barcelona 1996
- Cleri Carlos. El libro de las Pymes Ediciones Granica, Buenos Aires 2007
- Collins, J.C.; Porras, J.I. (1996): Empresas que perduran. Barcelona: Paidós.
- Davis y Tagiuri. Modelo de los tres círculos, Año: 1982
- De Pree, Max, El liderazgo es un arte. Hacia una organización más humana, participativa y creativa. Editorial Vergara. Buenos Aires, 1993.
- Dodero, S. (2002): El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.
- Echezárraga Jon Martínez Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito., Ediciones Granica, mayo de 2010.
- Fernández, J. (2009). Liderazgo Empresarial en tiempos de cambio según Sun Tsu. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. México
- Fernández V. (ED) (2012) Nuevas investigaciones sobre la Gestión de la empresa familiar en España, Barcelona: OmniaScience
- Fernando Nogales – La familia Empresaria – Editorial Díaz de Santos – 2008 – Madrid.
- Ficarra José Antonio, José Ramón Cassino, Silvana Andrea Mondino, Gabriel Ruben Stura. La dirección estratégica, Buenos Aires 2009.
- Gersick, Kelin E.; Davis, John Empresas familiares: Generación a Generación. Editorial: Mcgraw-hill, 1ª ed. (1997)
- Guerin, Gilles, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Bogotá, 1992
- Guinjoan, M. y Llaurodo, J. “El empresario familiar y su plan de sucesión” – Madrid (2000).
- Guiot, Jean, Diseño de la Organización. Editorial Legis, Bogotá, 1992

- Lansberg Ivan, Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como Planificar Para la Continuidad, Ediciones Granica 2000.
- Leach, P. (1996): La empresa familiar. Buenos Aires: Granica
- Molinari P (2012) – “EL Salto del dueño” –Temas grupo editorial – Buenos aires
- Press Eduardo Empresas de Familia: Del conflicto a la eficiencia, Ediciones Granica, septiembre de 2011
- Tàpies Josep Familia empresarial, LID Editorial, enero de 2011
- Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988
- Schein, Edgar, Psicología de la organización. Prentice-Hall. México, 1982
- Ward L. John (2006) El éxito en los negocios de familia Editorial NORMA primera edición Colombia.
- Zayas, P. (2007). Liderazgo Empresarial. B - Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba
- <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-conflicto-en-la-empresa-familiar/>
- <https://www.grandespyemes.com.ar/2017/08/24/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas-familiares/>
- https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf
- <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/07/15/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/>
- <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2018.html>

- <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/encuesta-mundial-de-la-empresa-familiar-2018-elaborada-por-pwc/>
- <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-retos-y-oportunidades-en-medio-de-la-crisis-20200518-0001.html>
- <https://www.wowcx.com/que-es-gestion-de-la-experiencia-de-cliente/>
- <https://tandemsd.com/una-nueva-era-analitica-en-la-toma-de-decisiones/>