

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**UNIDAD DE NEGOCIO FAMILIAR  
Un Enfoque Regional**

**Nilda C. TAÑSKI  
Nancy N. BRONDANI**

**2005**



EDITORIAL UNIVERSITARIA DE MISIONES

**San Luis 1870**

Posadas - Misiones – Tel-Fax: (03752) 428601

Correos electrónicos:

edunam-admini@arnet.com.ar

edunam-direccion@arnet.com.ar

edunam-produccion@arnet.com.ar

edunam-ventas@arnet.com.ar

**Colección:** Cuadernos de Cátedra

**Coordinación de la edición:** Nicolás Capaccio

**Armado de interiores:** Amelia E. Morgenstern

**Corrección:** Hedda Giraudo

Tañski, Nilda Catalina; Brondani, Nancy N.

Unidad de negocio familiar: un enfoque regional / coordinado por Rodolfo Nicolás Capaccio - 1a ed. - Posadas: EDUNaM - Editorial Universitaria de la Univ. Nacional de Misiones, 2005.

104 p.; 30x21 cm.

ISBN 950-579-032-5

1. Empresas de Negocios Familiares I. Capaccio, Rodolfo Nicolás, coord. II. Título CDD 338.7.

Fecha de catalogación: 23/06/2005

ISBN 950-579-032-5

Impreso en Argentina

©Editorial Universitaria

Universidad Nacional de Misiones

Posadas, 2005

## **LAS AUTORAS**

### **NILDA TAÑSKI**

#### **TÍTULOS**

- Licenciada en Administración de Empresas (1983).
- Magíster en Administración Estratégica de Negocios (2000).
- Doctorado en Administración (2001).

Títulos expedidos por la Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Misiones.

#### **TRAYECTORIA DOCENTE DE GRADO Y POSGRADO**

- Profesor Titular Regular del Área de Administración, Facultad de Ciencias Económicas-UNaM, en las asignaturas de Relaciones Públicas, Administración, Comercialización.
- Profesora de Posgrado en el Área de Marketing y Administración.
- Directora de la carrera de Posgrado “Maestría en Administración Estratégica de Negocios”.
- Coordinadora Académica de la carrera de Posgrado “Doctorado en Administración”, de la Facultad de Ciencias Económicas-UNaM.
- Directora de la Carrera de Posgrado “Especialización en Marketing” de la Facultad de Ciencias Económicas-UNaM.

Publicaciones varias de investigación en temas de gestión.

#### **DISTINCIONES**

- Distinción de la California State University (USA) por la coordinación y organización de actividades de posgraduación de Maestrandos de la FCE- U.Na.M., en la mencionada Universidad.
- Distinción de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Málaga – España, por la coordinación del curso virtual de Posgrado “Estrategias de Supervivencia”.
- Miembro Comisión Técnica Asesora de Posgrados y de Investigación como representante de la Facultad de Ciencias Económicas, ante el Rectorado de la UNaM.
- Miembro del Comité Científico con referato de la revista “Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales” de la Universidad de Málaga-España, desde año 2000 a la fecha.
- Coordinadora representante de la Facultad de Ciencias Económicas-UNaM ante la CONEAU e integrante del registro de expertos.

## **NANCY ANAHÍ BRONDANI**

### **TÍTULOS**

- Contador Público. Facultad de Ciencias Económicas. UNaM. 1997.
- Especialización en Gestión de Recursos Humanos. Universidad del Salvador. 2004.
- Magíster en Administración Estratégica de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas. UNaM. 2004.

### **TRAYECTORIA DOCENTE DE GRADO Y POSGRADO**

Facultad de Ciencias Económicas:

- Adscripta Ad Honorem Cátedra: Instituciones Económicas. Año lectivo 1996-1998.
- Adscripta Ad Honorem Cátedras: Administración y Relaciones Públicas. Año lectivo 2004.

Instituto Universitario Gastón Dachary:

- Jefe de Trabajos Prácticos Cátedra Contabilidad Superior y Costos. 2000-2004.

### **INVESTIGACIONES**

- Incorporación de Tecnología a la actividad olera en la ciudad de Posadas. Trabajo final, Posadas, 1997, publicado en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas, UNaM.
- Diseño de estrategias de canales de comercialización para PyMEs Madereras de la provincia de Misiones.

### **IDIOMA**

- Portugués (habla y escribe).

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
Diseño Metodológico .....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO ORGANIZACIONES</b> .....	15
Las Organizaciones .....	15
Empresa y Empresario .....	16
Empresa .....	16
Empresario .....	19
La estrategia empresarial .....	21
Estrategia de pervivencia .....	23
La administración estratégica .....	24
La dirección estratégica .....	25
Formulación de la estrategia .....	26
Los niveles de la estrategia .....	26
Tipos de estrategias .....	27
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NEGOCIO FAMILIAR</b> .....	29
Marco conceptual de Empresas Familiares .....	29
Interacción de grupos .....	30
Idea de negocio .....	31
Conceptualización de Empresas Familiares .....	32
Conflictos derivados de la interacción de grupos .....	33
Grupos de interesados en las Empresas Familiares .....	34
Ciclo de vida de la empresa familiar .....	36
Analogía entre el ciclo de vida de la empresa y el ciclo vital de los miembros de la Empresa Familiar .....	39
La sucesión .....	42
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE MISIONES</b> .....	45
Descripción geográfica de Misiones .....	45
Descripción geográfica de Posadas .....	46
Posadas: características de su población .....	47
Breve descripción de la historia económica de los empresarios posadeños .....	47
Influencia fronteriza en la evolución empresaria posadeña .....	48
Características del comportamiento de los empresarios posadeños .....	49
Descripción geográfica de Oberá .....	49
Oberá: características de su población .....	50
Breve descripción de la historia económica de los empresarios obereños .....	50
Características del comportamiento de los empresarios obereños .....	50

## **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS EMPÍRICO DE LOS CASOS</b> .....	51
Análisis empírico de las Empresas Familiares estudiadas.....	51
Dini & CIA S.R.L.....	51
Sobre el fundador .....	52
El inicio de la empresa .....	52
La incorporación de los hijos.....	52
Asignación de tareas y responsabilidades .....	53
Cambios de mercado .....	53
Refundación de incorporación de los hijos.....	53
Filosofía de la familia.....	54
Identificación de aspectos positivos y negativos.....	55
Sucesión.....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
Aire Confort S.A. ....	57
Sobre el fundador y el comienzo de la empresa .....	57
Responsabilidades dentro de la empresa .....	58
Filosofía de la empresa .....	58
La alternativa a la crisis .....	60
La sucesión .....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	62
Pelizzola S.R.L. ....	62
Razones para elegir la localización .....	62
Refundación de la empresa.....	63
Filosofía de la empresa.....	63
Cambios del mercado .....	64
Sucesión.....	65
<b>CONCLUSIONES</b> .....	65
Ernesto Niveyro S.A.....	66
Sobre el fundador y el comienzo de la empresa .....	66
Asignación de tareas, decisiones y responsabilidad de la familia.....	67
La sucesión .....	67
<b>CONCLUSIONES</b> .....	68

## **CAPÍTULO V**

<b>DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	69
Potencialidad de la Empresa Familiar .....	69
Compromiso .....	69
Conocimiento .....	69
Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero .....	70
Planeamiento a largo plazo.....	70
Una cultura estable .....	71
Rapidez en la toma de decisiones.....	71
Confiabilidad y orgullo.....	71
Riesgos a las que están expuestas las Empresas Familiares.....	72

Rigidez.....	72
Desafíos comerciales .....	72
La sucesión .....	73
Conflictos emocionales .....	74
Liderazgo y legitimidad.....	74
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE VARIABLES .....</b>	<b>75</b>
Introducción.....	75
Análisis FODA .....	75
Análisis del medio externo .....	76
Análisis conceptual de oportunidades y amenazas.....	77
Identificación de las oportunidades y amenazas.....	78
Análisis Interno .....	79
Metodología para el escrutinio interno.....	81
Identificación de los puntos fuertes y débiles.....	83
Análisis de las fortalezas y debilidades internas .....	83
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>DESARROLLO DE PROPUESTAS .....</b>	<b>85</b>
Exploración de alternativas para neutralizar amenazas potenciales y debilidades internas .....	85
Implementando la dirección .....	85
Efectuando la planificación .....	86
Protocolo familiar.....	87
Planeando el proceso sucesorio .....	88
Delineando la organización .....	88
Visión y misión.....	89
Administración de Recursos Humanos .....	90
<b>CAPÍTULO VIII</b>	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>97</b>
<b>OTRAS FUENTES .....</b>	<b>102</b>
Documentos, Investigaciones y Tesis.....	102





## INTRODUCCIÓN

Muchas veces se vincula la empresa familiar con la figura de pequeñas empresas, administradas con escasa profesionalidad, relacionadas fundamentalmente al negocio individual o artesanal. Ello lleva a que la importancia de estas organizaciones no sea considerada, ni mucho menos asociada a que la mayoría de las empresas familiares son empresas medianas y grandes. Sin embargo, su permanencia en el tiempo y en la economía es un hecho innegable.

La familia es definida como la célula básica de la sociedad, formadora de individuos con un legado de valores y costumbres propias del grupo social al que pertenece, con la responsabilidad de satisfacer las necesidades, cuidar, desarrollar y promover a todos sus integrantes.

Una empresa es una organización económica cuyo objetivo es generar utilidades a través de la coordinación efectiva de recursos humanos y materiales produciendo bienes y servicios a una comunidad en un marco de riesgo.

Vemos entonces que familia no es lo mismo que empresa, y que la empresa familiar no es la suma de la familia más la empresa, sino una coexistencia de dos mundos. Confundirlos o no precisar sus límites deja a estos débiles y propicios al conflicto.

Mientras que en la familia predominan las emociones y los afectos, el espíritu conservador y la aceptación de sus miembros por lo que son, en la empresa predominan la racionalidad y eficiencia, la apertura al cambio y la aceptación de sus miembros por lo que hacen.

Si bien las empresas familiares sufren, como cualquier otra empresa, se ven afectadas por la falta de conocimientos del mercado, de productos, de formación, de la planificación del crecimiento de la misma y de la sucesión.

Si la familia logra transferir de sí misma a la empresa la apetencia por una inserción eficaz en el mundo, la actitud curiosa e indagadora sobre la realidad, la posibilidad de continuidad de la empresa familiar estaría asegurada.

Varios trabajos de investigación han demostrado que la esperanza de vida de estas empresas está limitada en el tiempo.

Aparecen como explicaciones al alto número de fracasos el hecho de que las empresas familiares son pequeñas y no cuentan con los mismos recursos humanos y financieros que las empresas no familiares; en estas aparecen más problemas humanos, de difícil solución, además de las dificultades que presentan para desarrollarse y crecer cuando la estrategia depende más de los objetivos de la familia que de los objetivos estratégicos que el negocio requiere.

En estas empresas los vínculos de parentesco de las personas se entrecruzan con las relaciones de trabajo. En muchas ocasiones la suerte de estas empresas se encuentra sometida, no tanto a cuestiones de índole económica, sino a factores que dependen de la complejidad de las relaciones entre sus miembros.

No obstante, el pronóstico para estas empresas puede considerarse promisorio, pese a sus múltiples dificultades, si se tienen en cuenta sus riquezas potenciales.

El empresario de familia genera y continúa una empresa propia como la continuidad y la expresión de un sueño de vida.

Históricamente han demostrado ser factor de desarrollo de muchas economías, incluso influyendo efectivamente en la recuperación de la crisis europea de postguerra (caso de Italia) y en los países conocidos como Tigres Asiáticos.

*“La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda: Las mismas aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo.*

*Ahora bien, vemos que son empresas que llaman la atención por su volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad<sup>1</sup>”.*

*“En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, generan entre un 40 y un 42% del PBI. Aportan cerca del 70% de los puestos de trabajo y controlan el 95% de la comercialización<sup>2</sup>”.*

Del total de empresas de familia, el 20% son sociedades con una forma jurídica definida (S.R.L. o S.A.).

Según el Centro de Empresas de Familia de la Argentina, las Empresas Familiares en nuestro país alcanzarían a un millón, de las que alrededor del 85% son fundadas por jóvenes de entre 22 y 28 años. Sin embargo, por diversas razones, solamente un 30% de esos emprendimientos alcanzan a tener éxito<sup>3</sup>.

Todas estas cifras nos dan una idea de la relevancia de estas empresas, y significan fundamentalmente que tienen un futuro como unidades económicas válidas para el desarrollo de los países. Son una de las columnas vertebrales de la economía del país.

*“En la historia económica de nuestro país es dable observar un alto grado de evolución a partir del siglo pasado, coincidente con la gran oleada inmigratoria que llegó de Europa<sup>4</sup>”.*

Estos inmigrantes conformaron de inmediato una gran cantidad de microemprendimientos y pequeñas empresas, muchas en nuevas zonas del interior del país, comenzando una etapa de importante desarrollo económico.

Eran portadores de su propio bagaje de costumbres y tradiciones acumulados y que, consciente o inconscientemente, fueron creando distintas condiciones al actuar en el medio, conformando así un sistema de nuevas reglas de actuación.

Si bien no hay datos precisos de estas cifras en la provincia de Misiones, la realidad de Misiones no escapa a la realidad nacional, las empresas familiares son también importantes en la conformación de la actividad económica, y sus actores en la mayoría son de origen extranjero.

---

<sup>1</sup> Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial El Ateneo, p. 19.

<sup>2</sup> Kaplun, C. (2001). “Sobrevivir, crecer o desaparecer”. Mercado. Noviembre.

<sup>3</sup> Irigoyen, H. (1997). *PyMEs. Su Economía y Organización*. Ediciones Macchi, p. 37.

<sup>4</sup> Irigoyen, H. (1997). *PyMEs. Su Economía y Organización*. Ediciones Macchi, p. 21.

## Diseño Metodológico

Este trabajo de investigación se propone identificar las estrategias de *pervivencia* de las empresas familiares de las ciudades de Posadas y Oberá analizando las acciones llevadas a cabo por los fundadores familiares desde el año 1960 hasta el 2003.

El accionar de estas empresas se sustenta en la aplicación de estrategias innatas e informales, con la marcada influencia del fundador quien fue inculcando valores, preferencias y modo de hacer las cosas, lo que ha llevado a un crecimiento lento y desordenado de las mismas.

A los fines de esta investigación, *pervivencia* se considera como:

*“Acción y efecto de pervivir, es decir, seguir viviendo a pesar del tiempo o las dificultades<sup>5</sup>”.*

En cambio, el concepto de sobrevivir *se refiere a:*

*“Vivir con escasos medios o en condiciones adversas<sup>6</sup>”.*

Se han considerado las estrategias de las empresas familiares desde una perspectiva de “estudio de caso”. La recolección de la información de campo se llevó a cabo en pocas unidades de análisis (empresas familiares), seleccionadas en función de su relevancia teórica.

Los estudios de caso constituyen una estrategia de investigación, dado que son presentaciones detalladas de datos relacionados con alguna secuencia de eventos a partir de los cuales se busca hacer alguna inferencia teórica. Cada caso estudiado es la descripción de una configuración de eventos.

El universo está representado por las empresas familiares de la provincia de Misiones y la muestra son las empresas familiares de Posadas y Oberá, cuya particularidad recae en que han iniciado sus actividades en la década de 1960-1970.

En lo que hace a Posadas, si bien podemos precisar que se encuentra unida a Paraguay mediante un puente internacional, y que a nivel comercial representa una fuerte competencia, se eligieron tres empresas, de las cuales una se dedica a la comercialización y reparación de aires acondicionados, otra a la comercialización de matafuegos y artículos de seguridad e higiene, y la última a la fabricación, comercialización y reparación de radiadores.

La elección de estas tres empresas resulta valiosa porque la primera de ellas, si bien comercializa bienes de confort, de poca rotación, en Misiones los aires acondicionados son considerados bienes suntuarios; pero tales características se relativizan por las condiciones climáticas, y las otras dos dedicadas también a la comercialización de bienes de naturaleza durables, originales, con rotación lenta, bienes que son adquiridos en ciertas oportunidades y para satisfacer determinadas necesidades. Todas ellas consolidan la relación empresa-cliente a través de su servicio de post-venta.

Esta caracterización se pretende ratificar al elegir otro caso en la zona centro de la provincia, en Oberá, segunda capital de Misiones como se la conoce, porque está más alejada de los grandes centros comerciales y no

---

<sup>5</sup>Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. (2001) 22ª Edición Tomo I, p. 1002.

<sup>6</sup> Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española (2001) 22ª Edición. Tomo II, p. 2080.

presenta las características de competencia que afectan a Posadas. La empresa elegida resulta ser la mejor referencia en la venta de bienes de consumo masivo, de productos cuya rotación es elevada y donde la relación cliente-empresa se manifiesta en acciones de fidelidad y servicio.

Todas son empresas que han sabido superar los embates externos e internos, perviviendo prestigiosas en su medio. Respecto de su condición tributaria, se encuentran inscriptas a la A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos). Elementalmente tienen el carácter de contribuyentes en la Dirección General de Rentas y carácter de comerciantes en la Municipalidad de Posadas y Oberá.

Si bien el estudio es esencialmente de carácter descriptivo, en un principio se inicia como exploratorio, porque al revisar la literatura no se han encontrado antecedentes que puedan aplicarse a su contexto local, además de encontrar ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Por ello, se comienza a explorar el fenómeno haciendo entrevistas a miembros de las cámaras empresarias, a personal de organismos recaudadores, a distintos empresarios, a profesionales y profesores universitarios que imparten cátedras sobre administración de empresas, y emprende así la descripción, obteniendo datos sobre las características de las empresas, el carácter familiar o no de sus integrantes, las actividades realizadas, etc.

Si bien se efectuará un análisis organizacional y estratégico de estas empresas, las variables sicosociales, generadoras de conflictos, tensiones y fracasos en las empresas familiares, y el análisis ético de la conducta empresarial y familiar, en la presente investigación no serán consideradas.

La investigación se basa en la realización de entrevistas y la observación participante y no participante de los actores relacionados a las empresas familiares de Posadas y Oberá.

Se han formulado las preguntas en un encuentro directo entre los formuladores de esta investigación y el entrevistado.

Al momento de concertar la entrevista se ha enviado por fax un cuestionario guía de los grandes temas a abordar en la entrevista para que el entrevistado los conociera con antelación.

La entrevista personal ha tenido por objeto principal conseguir información relativa al período que se analiza, así como también ver el comportamiento esperado de ciertas variables para un futuro mediano.

La información -producto de la entrevista- se ha registrado en cinta magnética con el objeto de analizarla y tomar nota con mejor detenimiento, con la intención de facilitar la conservación de la información que de lo contrario se perdería u olvidaría. Esta herramienta se ha utilizado en todos los casos con el consentimiento del entrevistado.

Si bien se han reconocido una serie de ventajas en la utilización de este método, no puede dejar de destacarse que insumió un tiempo considerable.

El cuestionario directo no estructurado utilizado constó exclusivamente de preguntas generales centrales acerca de las empresas familiares, que permitieron mayor libertad en la formulación de preguntas específicas y en la búsqueda de información necesaria. Las preguntas se realizaron en el orden que se consideró apropiado para la sesión, adaptándose la redacción de acuerdo con el nivel de vocabulario de cada individuo.

El resultado de la aplicación de este tipo de cuestionario se relaciona directamente con la habilidad y competencia del entrevistador, por lo que se hizo necesario conducir muy minuciosamente la entrevista para no caer en áreas que no parezcan muy pertinentes, y poder así explorar más profundamente las contestaciones superficiales.

Se ha confiado que con la utilización de este tipo de cuestionario se ha alentado a los entrevistados a hablar con más franqueza de sus verdaderos sentimientos y motivaciones respecto de la evolución de sus empresas.

En los estudios de caso, la selección de unidades de análisis no se basa en criterios de representatividad estadística. Por ende, las conclusiones extraídas de estos datos no habilitan para producir generalizaciones sobre la distribución en la población total de las relaciones que se han establecido. Se pretende que los resultados sean relevantes principalmente desde un punto de vista teórico.

El trabajo pretende ser una guía para todos los que estén interesados en conocer las estrategias que han permitido a las empresas familiares cierta continuidad en un mundo globalizado y tan competitivo como lo es el actual.

Sus implicancias prácticas serían notorias por cuanto podrían trasladarse a otras ciudades de la provincia o del país con similares características.

Podemos decir que las empresas familiares están ligadas a nuestra vida económica y social, naciendo a través de una gran idea que estuvo en manos de su mentor original. Son una especie de “compromiso personal” y una inversión de los emprendedores y sus familiares.

Sin embargo, hasta fechas muy recientes no se le brindó la debida atención, desde el sector académico ni el oficial, no encontrándose en Misiones organismos que las definan ni que las nombren.

En nuestro país, uno de los principales propulsores de esta temática es el Dr. Roberto Martínez Nogueira (1984), quien expresa que:

*“su enraizamiento en el medio, su carácter de testigo y protagonista de la historia económica y social y su participación en la formación y difusión de valores y pautas de conducta, la convierten en uno de los ámbitos propicios para intentar respuestas más cercanas y creativas a las aspiraciones y a los requerimientos de la comunidad”<sup>7</sup>.*

Con la información relevada, según se explica más arriba, a los miembros de las empresas familiares seleccionadas, se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la ponderación de cada una de ellas según su grado de relevancia relativa.

A partir de allí se realiza una exploración de posibles alternativas de acción para refundar el negocio y prolongar el ciclo de vida de las mismas.

Esto nos lleva a reflexionar que las empresas familiares deberán repensar sus negocios mirando hacia el futuro más que al pasado, ser capaces de ser diferentes, fundar sus estrategias en objetivos que tengan capacidad de movilizar a todos los integrantes, logrando metas ambiciosas, creando valor en la empresa y en la familia, como bien lo afirma Peter Senge en “La Quinta Disciplina”: *“nuestros comportamientos crean la realidad y pueden cambiarla”*.

---

<sup>7</sup> Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares. Análisis Organizacional y Social*. Ediciones Macchi, p. 9.

A los fines de la organización de este trabajo de investigación, el mismo se presenta en ocho Capítulos.

En el primer Capítulo se aborda el marco conceptual referido a las Empresas Familiares dentro de las organizaciones y se definen los conceptos claves en torno de los cuales gira la investigación.

En el segundo Capítulo se conceptualizan las empresas familiares.

En el Capítulo tercero se define el ámbito de análisis. Se contextualiza la situación tanto de los empresarios de Posadas y Oberá, como de las empresas por ellos dirigidas.

Se presenta en el cuarto Capítulo el diagnóstico y las principales reflexiones relevadas en las entrevistas, exteriorizando la situación presente de los empresarios y sus estrategias.

A continuación, en el quinto Capítulo se exponen las potencialidades y riesgos a las que están sujetas las Empresas Familiares con especial consideración de las analizadas.

En el sexto Capítulo se efectúa un análisis FODA de los casos estudiados y los resultados preliminares del presente trabajo.

En el Capítulo séptimo se exploran alternativas viables, a ser aplicadas por las empresas familiares estudiadas a fin de refundar el negocio y prolongar el ciclo de vida de las mismas.

Finalmente, en el Capítulo octavo se exponen las Conclusiones finales, estableciendo las relaciones entre estrategias de pervivencia y empresas familiares.

# CAPÍTULO I

## LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO ORGANIZACIONES

### 1.1. - Las organizaciones

La actividad humana es generadora de organizaciones.

El ser humano no vive aislado sino en continua interacción con sus semejantes, es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

En ese sentido, el hombre socialmente integrado no surge espontáneamente, sino que nace en un contexto humano que conforma su grupo primario, y al que razones de tipo genético ligan al hombre mismo.

Ese grupo va dándole pautas en su crecimiento, que implican un primer grado de socialización del individuo. Este proceso de socialización progresiva lo lleva posteriormente a ir integrando grupos secundarios, como escuelas, clubes, asociaciones vecinales, empresas, etc., en la medida que va adhiriendo a las pautas grupales que lo van haciendo pertenecer a esos grupos.

Tenemos entonces, por un lado grupos primarios o naturales (la familia) y por otro, grupos secundarios o artificiales (clubes, colegios, asociaciones, empresas).

Generalmente, en los grupos secundarios el individuo ingresa movido por pautas determinadas y específicas y nunca asume con ellas un compromiso total. En los grupos primarios, por el contrario, siendo grupos naturales en los que el individuo reconoce su origen, y en los que normalmente permanece con un alto grado de compromiso, se identifica con todo lo que conforma el ámbito específico de ese grupo, costumbres, pautas culturales, idioma, creencias y valores, además de fuertes lazos de afecto.

El hombre (en su generalidad) es un ente gregario, es decir, tiende a estar agrupado con otros, sin distinción; el ermitaño no tiene significación social, ni mucho menos económica. El hombre cobra real dimensión social, económica y política solamente viviendo, formando parte de una sociedad determinada.

En tal sentido, el efecto multiplicador y enriquecedor de la cooperación entre los hombres los convierte, desde el punto de vista económico, en un recurso invaluable para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos. Esa cooperación es fruto de quizá la función administrativa más importante de quienes dirigen los grupos humanos: *coordinar* esos esfuerzos.

Una organización es un sistema de actividades, coordinadas, formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

*“La empresa familiar es una de las primeras organizaciones creadas por el hombre. Si bien en su origen la diferenciación entre los ámbitos funcionales*

*de la empresa y de la familia es inexistente, la división del trabajo y el desarrollo de la posibilidad del intercambio y de la acumulación van creando características y modos de relación que comienzan a darle especificidad<sup>8</sup>”.*

R.F. Solana y A.A. Pienovi afirman:

*“Así, la organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes<sup>9</sup>”.*

Jorge Etkin enfatiza:

*“Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptadas por el medio ambiente en que se desenvuelven<sup>10</sup>”.*

Existe una gran variedad de organizaciones: los hospitales, cárceles, las escuelas, los sindicatos, los clubes, los ejércitos, las parroquias, las asociaciones de distinto tipo; los partidos políticos; los Bancos y demás empresas de servicios, las empresas extractivas, industriales, comerciales, públicas, las empresas familiares, las empresas pequeñas y medianas que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicios.

Estas organizaciones nacen, aparecen, en un momento determinado y son creadas para lograr un propósito, es decir, contribuir a satisfacer alguna necesidad de la comunidad o de una parte de ella.

## **1.2. – Empresa y empresario**

### **1.2.1. Empresa**

Todas las organizaciones movilizan recursos para su supervivencia y todas tienen que obtener resultados optimizando recursos. Pero, el fin impuesto por la sociedad a una empresa, a un organismo público y a un hospital son diferentes y, por lo tanto, son distintos sus objetivos y los de sus integrantes.

La empresa sobrevivirá si produce utilidades que cubran sus costos, un organismo estatal no será suprimido si cumple con sus funciones de servicio para la comunidad; y un hospital permanecerá en el tiempo, en la medida que pueda proveer asistencia sanitaria.

Es posible, entonces, clasificar a las organizaciones en: organizaciones con fines de lucro y entidades sin fines de lucro.

---

<sup>8</sup> Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares. Análisis Organizacional y Social*. Ediciones Macchi, p. 31.

<sup>9</sup> Solana, R.F. y Pienovi, A.A., citado por Álvarez, H. F. (2000). *Principios de administración*. Ediciones Eudecor SRL, p. 130.

<sup>10</sup> Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Prentice Hall, p. 4.



Desde el punto de vista económico, la empresa es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo, buscando armonizar los intereses de sus integrantes, en pos de crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos.

Cualquiera sea el país o la economía que se encuentre bajo análisis cuando se habla de empresa, quien lo hace alude siempre a una forma especial de organización que se da en un grupo de seres humanos.

En un planeta caracterizado por una economía globalizada, donde conviven las superpotencias con los países más indigentes, las empresas hacen sus negocios, llevan a cabo sus emprendimientos y procuran obtener los resultados deseados.

En ese contexto mundial se insertan las pequeñas y medianas empresas. Surgen como alternativas para poder competir con las multinacionales y resultan más accesibles para la mayoría de los empresarios.

En algunos países desempeñan un papel más relevante que en otros. Llegan a tener un rol preponderante en ciertas economías europeas y pasan desapercibidas en otros lugares del mundo.

La existencia de las pequeñas y medianas empresas hace disminuir la concentración económica y permite un mayor equilibrio en la distribución de la renta.

En estas organizaciones empresarias, no solo el objetivo primario de lucro está impreso sino también aparece el desafío del crecimiento.

Las pequeñas y medianas empresas nacen y evolucionan utilizando recursos de todo tipo: materiales, humanos y de información; logrando eficiencia por el clásico método de prueba y error; generalmente la propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia.

En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, si bien existen una serie de criterios capaces de definir las, tales como: su dinámica histórica, actividad principal que desarrollan, valor de ventas anuales, ocupación de mano de obra, contribución al P.B.I. (Producto Bruto Interno), independencia de grupos financieros, la existencia de una ley que las regula en nuestro país (N° 24.467), a los fines de esta investigación, se comparten los aspectos cualitativos definidos por Irigoyen y Puebla en "PyMEs: Su economía y organización", quienes mencionan que:

La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.

- Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que trae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.
  - La producción generalmente no es planificada.
  - Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos.
  - Poseen escaso poder de negociación.
  - No tienen relaciones comerciales con el exterior.

En los casos estudiados se identifican estos aspectos en su totalidad. En Dini & Cía.; Ernesto Niveyro S.A.; Aire Confort S.A. y Pelizzola & Cía., la propiedad y gestión de las empresas se concentran en el fundador o en sus sucesores naturales; todas utilizan mano de obra poco calificada, no contando con profesionales al frente de la administración. Pelizzola & Cía., la única empresa productiva de las analizadas, que fabrica radiadores a pedido de los clientes, no tiene una producción planificada; también posee escaso poder de negociación, desarrollando sus potencialidades comerciales en el radio local y zonas aledañas, al igual que las mencionadas precedentemente.

Fernando M. Fernández Escalante señala:

*“Consideramos que administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que crean riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad<sup>11</sup>”.*

Las principales características de la empresa son:

1. Es un emprendimiento que conlleva riesgo, formada por un grupo humano con caracteres de organización social.
2. Es el impulso vital, imprescindible para la vida económica y en la que se coordina capital y trabajo.
3. Posee la aptitud para percibir la calidad y cantidad de bienes y servicios, cuya producción es deseable para el perfeccionamiento de la vida social.
4. La iniciativa es el centro motor de la noción de empresa y se vale del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.
5. Tiene cuatro causas específicas<sup>12</sup>:
  - a) *La causa final*: la de producir bienes y servicios susceptibles de aportar, a todos, las condiciones materiales necesarias para la vida del hombre, considerado en su totalidad, o sea, mantener y distribuir riquezas.
  - b) *La causa formal*: se refiere a que es sostenida por una forma jurídica conforme al derecho privado.
  - c) *La causa eficiente*: la empresa está constituida por decisiones libres de los hombres que, vinculándose por un contrato, cooperan juntos en la obra común, y esto en pie de igual dignidad. El comportamiento del valor trascendente de la persona implica la paridad jurídica de todos los miembros de la empresa, sin negar la posibilidad del principio de autoridad y de la propiedad privada sobre los bienes de producción. La propiedad privada no excluye la propiedad social de la empresa. Hay una constelación de valores que admite la igual dignidad de las personas que conforman las empresas. Además, hay relaciones

---

<sup>11</sup>Fernández Escalante, F. M. citado por Álvarez, H. F. (1997). *Teoría de las Organizaciones*. Ediciones Eudecor SRL, pp. 63-64.

<sup>12</sup>Álvarez, H. F. (2000). *Principios de Administración*. Ediciones Eudecor SRL, pp. 147-148.

conforme al derecho positivo vigente. En cuanto al orden técnico y económico, hay otro común a todos los hombres que se refiere a que participan de una naturaleza sujeta a un orden ajeno al que administran los hombres.

d) *La causa material*: la persona humana no solo es el fin de la actividad económica, sino que es también su agente. Por eso la causalidad económica no debe ser dominante.

6. En ella interactúan cuatro racionalidades: política, económica, técnica y social.

7. Promueve la organización de la economía, el crecimiento económico, la paz social y evita el desajuste social, estando influenciada por el entorno de manera permanente y dinámica.

8. Desarrolla la competencia a través de la innovación en los productos, los procedimientos, los métodos comerciales, formas de organización y formas de dirección; contando para ello con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus integrantes.

9. Este organismo social no persigue únicamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son solo un tipo entre las muchas organizaciones que existen.

La Real Academia Española considera que una empresa es *“una acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”*. Menciona también que: *“es una entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y se dedica a actividades industriales, mercantiles, o prestación de servicios, generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”*<sup>13</sup>.

### 1.2.2. Empresario

A partir de esta concepción de empresa, se destaca el verbo o acción de emprender, su ejecutor es el *Emprendedor* (en inglés *Entrepreneur*) y su resultado es la empresa.

*“Detrás de todo proyecto empresarial, de toda empresa constituida, existe un acto emprendedor y un empresario o equipo empresarial. El empresario es aquel que organiza, gestiona y asume el riesgo que comporta la puesta en marcha de un proyecto empresarial. El acto empresarial puede ser definido como la creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio y su conversión en una empresa que, con un proyecto de largo plazo, centre su actividad en la producción de bienes o la prestación de servicios, y genere riqueza colectiva en su búsqueda del beneficio empresarial”*<sup>14</sup>.

Emprendedor es el que idealiza y construye un negocio, es el que constituye una nueva empresa, es decir, es el que da origen a una empresa

<sup>13</sup> Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española (1992), p. 574.

<sup>14</sup> Bermejo, M., Rubio, I., De La Vega I. (1997). *La Creación de la Propia Empresa*. Editorial Mc Graw Hill, p. 3.

familiar. Empresario es el que consolida la empresa familiar, haciendo que ella evolucione, se perpetúe en el tiempo, *perviva*.

Es decir, el empresario es el que personaliza a la empresa en su actuación. El mecanismo que utiliza es la decisión.

También podemos conceptualizar al empresario a través de sus acciones: dirigir, asumir riesgos, cobrar por los riesgos asumidos con las utilidades realizadas, pensar en el largo plazo.

Es el responsable último de los resultados, posee una actitud innovadora y es capaz de dar continuidad a la empresa.

Con respecto a los empresarios, la bibliografía es abundante. Se habla de empresarios tradicionales que persiguen solo el logro de objetivos económico-financieros, tienen autoconfianza, perseverancia y dedicación, energía y diligencia en su actividad, capacidad de asunción de riesgos calculados, capacidad organizativa, iniciativa y optimismo, a lo que se le adicionan otras características en la versión más actualizada de empresario emprendedor: integridad, formación y capacidad de gestión, espíritu innovador y creativo, orientado al mercado y oportunidades, visión global de la empresa y tolerancia a la ambigüedad.

En lo que hace a la gestión de los empresarios y tomando ideas vertidas por Hermida y Serra en su libro "Desafío Empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del '90", podemos evidenciar un estilo de *management* tradicional y un *management* estratégico.

El primero hace referencias a filosofías, técnicas e instrumentos acuñados y acumulados que han probado su eficacia por más de treinta años.

*"Nadie podrá negar la necesidad y utilidad de dichas técnicas, aun en el presente, aunque sí muchos piensan que en los últimos años resultan cada vez más insuficientes e impotentes por el grado de complejidad que exigen actualmente los negocios".*

*"El management estratégico está constantemente arrojando propuestas, las cuales se prueban en un frenético clima de ensayo y error para acumular experiencias y encontrar las soluciones viables para sobrellevar un tiempo de características inéditas<sup>15</sup>".*

Para el *management* estratégico, las crisis ("más que un conjunto de consecuencias desagradables, deben ser consideradas como el agotamiento de una etapa y la aparición de una nueva realidad<sup>16</sup>") aparecen con dos caras, una coincidente con amenazas para todo aquello que está asociado a lo anterior, al viejo orden; pero la otra cara, que está relacionada con lo nuevo, con las cosas que nacen, debe interpretarse como oportunidades, como nuevas posibilidades a emprender. En esta segunda versión la crisis es algo irreversible, un nuevo ciclo vital, una nueva onda en el devenir de la sociedad.

Estas cualidades han sido analizadas en los empresarios seleccionados. En general predominan las cualidades de empresarios tradicionales. Entre las

---

<sup>15</sup> Hermida, J. y Serra, R. (1989). *Desafío Empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del '90*. Ediciones Macchi, pp. 4-6.

<sup>16</sup> Hermida, J. y Serra, R. (1989). *Desafío Empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del '90*. Ediciones Macchi, p. 10.

cualidades de empresarios emprendedores las más frecuentes son la capacidad de gestión y la orientación al mercado y la competencia, mientras que entre los aspectos más relegados se encuentran la formación, la visión global, la tolerancia a la ambigüedad, la iniciativa y creatividad.

En lo que hace a su gestión podemos considerarlos como *management* tradicionales.

### 1.3. – La estrategia empresarial

El significado del término estrategia es muy antiguo, proviene de la palabra griega *strategos*, jefes de ejército; habitualmente usada en el terreno de las operaciones bélicas.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que han surgido sobre su base una nueva escuela de administración y una nueva manera de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica.

El uso del término estrategia en administración significa mucho más que la acepción militar del mismo.

Peter Drucker, ya en 1954, fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, la estrategia de la administración era la respuesta a dos interrogantes: ¿qué es nuestro negocio?, ¿qué debería ser?

Alfred Chandler Jr. define a la estrategia:

*“como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo para la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas<sup>17</sup>”.*

Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento y el diseño de la organización planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Kenneth Andrews, en 1965 armoniza las ideas de Drucker y Chandler, afirmando que:

*“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser... es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas técnicas posibles y sugerir la entrada de otras<sup>18</sup>”.*

---

<sup>17</sup> Chandler, A. citado por Serra, R., Hermida, R. Kastika, E. (1992) *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. Editorial Macchi, p. 199.

<sup>18</sup> Andrews, K. citado por Serra, R., Hermida, R. Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. Editorial Macchi, p. 200.

Para Igor Ansoff la estrategia es:

*“el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro<sup>19</sup>”.*

Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia:

1. ámbito producto-mercado
2. un vector de crecimiento
3. ventajas competitivas
4. sinergia

Donnelly, Gibson e Ivancevich, puntualizan que

*“las estrategias son el diseño de las formas que la organización utilizará para alcanzar los objetivos<sup>20</sup>”.*

La estrategia es la vía o los caminos que deciden recorrer los directivos para lograr los objetivos. Van acotando las posibilidades, deben ser coherentes con la visión, la misión y los objetivos demarcados.

Todas las organizaciones poseen una estrategia explícita o formal e implícita, esporádica o sin estructura.

La primera es la estrategia conocida por todos los integrantes de la organización, es el resultado de un trabajo analítico; en cambio, la segunda es conocida por el empresario solamente, por el pionero, surge por accidente a lo largo de la vida empresarial, que se va ajustando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus labores urgentes de todos los días, repitiendo acciones pasadas.

*“La estrategia implícita ha sido la estrategia más utilizada por las empresas a lo largo de todo este siglo; es la estrategia utilizada por el management tradicional<sup>21</sup>”.*

En las empresas familiares investigadas, las estrategias llevadas a cabo por sus fundadores no aparecen en forma manifiesta, son realizadas a diario, de manera intuitiva.

Podemos decir, siguiendo a de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, autor brasileño, que sus estrategias son más bien *posturas estratégicas* adoptadas a lo largo de la vida de las empresas.

---

<sup>19</sup> Ansoff, I. citado por Serra, R., Hermida, R. Kastika E. (1992) *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. Editorial Macchi, p. 201.

<sup>20</sup> Donnelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. (1991). *Dirección y administración de Empresas*. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana, p. 42.

<sup>21</sup> Serra, R. Hermida, R.; Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. Editorial Macchi, p. 201.

#### 1.4. Estrategias de pervivencia

Con lo desarrollado hasta ahora y a los fines de definir las estrategias de pervivencia llevadas a cabo por estos empresarios familiares, podemos considerar el concepto de *pervivencia* tal como lo define el Diccionario de la Real Academia Española *acción y efecto de pervivir*, es decir, *seguir viviendo a pesar del tiempo o las dificultades*, situaciones que se pueden evidenciar en las empresas analizadas, no así el concepto de sobrevivir, que se refiere a vivir con escasos medios o en condiciones adversas, circunstancia que no ha podido ser percibida en las entrevistas realizadas.

A los fines de esta investigación se considera estrategias de pervivencia a aquel conjunto de actividades desarrolladas de manera intuitiva para lograr que la empresa continúe en manos familiares a través del paso de las generaciones.

*“Los aspectos de la empresa familiar que conviene resaltar están vinculados a su proyección en el tiempo y a la continuidad en su conducción lograda por la participación de varias generaciones. Esta temática introduce la necesidad de analizar en forma dinámica este tipo de empresa, poniendo especial atención en su génesis y evolución<sup>22</sup>”.*

Una importante fuerza motivadora, para muchas personas que están al frente de una firma familiar, es el constante deseo de defender y perpetuar la empresa. Los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser distintos para las diferentes familias pero algunas de las más importantes consideraciones incluyen:

- Mantener la empresa de la familia de una generación a la otra, se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
- La empresa es considerada como el guardián de los valores familiares, de modo que preservar la existencia de la misma viene a ser una manera de defender los valores y tradiciones de la familia.
- La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia, un elemento conmemorativo perdurable de todo el esfuerzo depositado en ella, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

*Así, la pervivencia de la empresa a través de las generaciones es un factor más importante que otro de orden financiero<sup>23</sup>.*

Peter Leach, al hablar de la *pervivencia* de las empresas de familia, hace hincapié en los conflictos generacionales que pueden presentarse, considerándolos más significativos que los de orden financiero, ya que la transición incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa; cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan o perpetúan la empresa.

---

<sup>22</sup> Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares. Análisis Organizacional y Social*. Ediciones Macchi, p. 55.

<sup>23</sup> Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A., p. 42.

Con respecto a las estrategias que han seguido por más de treinta años las empresas estudiadas encontramos:

- Las empresas son percibidas por los familiares como rentables, financiera y organizativamente sanas.
- Se encuentran sólidamente instaladas en el campo específico de actividad y gozan de prestigio en la comunidad.
- La familia siente que dirigir la firma es satisfactorio y hasta entretenido.
- La actividad absorbente constituye una realización y no solo una manera de ganar dinero.
- Estas empresas son desde los comienzos *un asunto de familia*.
- La familia se mantiene informada acerca de la marcha de los negocios y brinda el aliento y el apoyo moral necesarios en las vicisitudes del emprendimiento.
- La familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural de la vida hogareña.
- Los líderes de estas empresas son flexibles y progresistas.
- Se privilegia la experiencia propia adquirida a lo largo de los años.
- Han desarrollado actividades pioneras en cada uno de sus rubros.
- Su accionar ha sido de carácter concreto, nunca aventurero.
- El crecimiento logrado en las organizaciones ha sido discreto y paulatino.
- Mantienen buenas relaciones con la comunidad.
- Las inversiones han sido prioritarias en relación con la distribución de ganancias.
- La administración y el liderazgo se han basado principalmente en el compromiso, la confianza, la creatividad, en la búsqueda de la calidad y considerando siempre la competencia.
- Los conductores de estas empresas familiares han encontrado la lucidez, la inspiración o el consejo necesarios para impulsar ellos mismos el cambio requerido en sus organizaciones.

### **1.5. – La administración estratégica**

Según el modelo organicista, se presume figurativamente que una organización nace, se desarrolla, crece, madura y muere, o se reformula en un entorno determinado. Este entorno se presenta en la mayoría de las veces como inasible, errático, confuso, incierto.

La estrategia, o el conjunto de ellas, que sigue la organización, sean concientes o inconscientes para los actores de las organizaciones, articula la empresa con el entorno.



*La administración estratégica permite a una organización ser proactiva, en vez de reactiva, en la construcción de su futuro<sup>24</sup>.*

La administración estratégica es un enfoque de la toma de decisiones que puede ordenar y disciplinar a todo tipo de empresas: grandes y pequeñas; puede ser el comienzo de un sistema administrativo eficiente y efectivo.

Es el medio idóneo para mejorar el desempeño de las organizaciones. Es decir, es un proceso a seguir para asegurar que una organización posea una estrategia apropiada.

*“El proceso de administración estratégica comienza con la identificación de valores, misión y visión de una organización, es un punto de partida lógico, ya que toda organización empresarial posee valores, misión y visión, aunque no hayan sido diseñados, comunicados o escritos formalmente<sup>25</sup>”.*

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito.

La misión es la orientación principal de la organización. Expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

La visión de una organización orienta la exposición de la misión de una empresa y guía la formulación de estrategias. Es decir, es la representación de cómo el número uno de la organización ve el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes internos y externos, propietarios.

## **1.6. La dirección estratégica**

La dirección estratégica determina cómo una organización puede tener un desempeño superior dentro de su entorno. Es el proceso de formalización y ejecución de un plan de largo alcance elaborado por todos los niveles de una organización.

Como lo expresa Héctor Álvarez:

*“Es el conjunto de decisiones y acciones que conducen a la formulación y la puesta en marcha de estrategias para llevar a cabo los objetivos de una organización<sup>26</sup>”.*

Los directivos estratégicos son aquellos que participan del proceso de la dirección estratégica, que en el caso de las pequeñas y medianas empresas está representado por el o los propietarios, el gerente general y los responsables funcionales.

El proceso de la dirección estratégica comprende varias etapas, según lo expone Álvarez en “Principios de Administración”.

La primera se refiere a las declaraciones fundamentales: la declaración de los valores y creencias, la visión y las políticas generales.

---

<sup>24</sup>Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas, p. 16.

<sup>25</sup>Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas, p. 54.

<sup>26</sup>Álvarez, H. F. (2000). *Principios de Administración*. Ediciones Eudecor SRL, p. 253.

La segunda etapa es la formulación de los objetivos globales como base para las diferentes jerarquías de objetivos.

La tercera etapa es el análisis interno de la organización y el análisis del entorno.

La cuarta etapa es la formulación de las estrategias en los diferentes niveles.

La quinta etapa es la implementación de la estrategia, que implica definir una estructura organizativa, los recursos humanos, financieros; ejecutar los planes directivos y operativos, crear un clima social adecuado y conducir las operaciones.

La sexta etapa es la evaluación de las estrategias en términos de cumplimiento de los objetivos desde el punto de vista financiero y estratégico.

### **1.7. Formulación de la estrategia**

Los aspectos vinculados a la formulación de la estrategia son: la mente del estratega, el pensamiento estratégico y las decisiones estratégicas.

En el pensamiento estratégico, el estratega se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual para poder encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes. Se trata de un proceso mental creativo e intuitivo, es una persona que tiene la habilidad de investigar y comprender todos los hechos que afectan a una situación dada.

El pensamiento estratégico es un proceso mental orientado a la formulación de la estrategia de un modo más estructurado: supone detectar un problema estratégico, analizar sus componentes y su entorno; comprender cada uno de los elementos que lo componen; analizar el problema en forma global; replantear el problema y buscar una solución adecuada.

Las decisiones estratégicas son aquellas decisiones que se toman para llevar a cabo los objetivos globales de una organización. Están vinculadas a los mercados, los productos o servicios y a la utilización de los recursos.

### **1.8. Los niveles de la estrategia**

Podemos evidenciar tres niveles de estrategias: la corporativa, la de cada unidad estratégica de negocios, y la funcional.

- La Estrategia corporativa es la estrategia que diseña la alta dirección con la intención de lograr los objetivos de la organización. Este tipo de decisión determina los negocios en que la organización quiere estar y cuáles de los actualmente existentes tendría que replantear, como así también comprende las decisiones de desinversión de los negocios actuales y las prioridades de inversión en nuevos negocios, la diversificación que debería elegir la organización y cómo utilizar de la mejor manera posible los recursos con que cuenta.

- La Estrategia a nivel de Unidad Estratégica de Negocios, se refiere a las estrategias elaboradas por cada unidad estratégica de negocios, entendida esta como cada uno de los negocios que componen

las organizaciones diversificadas. En este nivel se pueden formular estrategias simples o genéricas.

- Las Estrategias a nivel funcional son aquellas que se implementan en cada una de las funciones de la organización, son las estrategias comerciales, de producción, financieras, de compras, de recursos humanos, etc. Tienen la función de ejecutar las estrategias de los niveles ya mencionados y lograr los resultados previstos. Cada directivo funcional es responsable de ejecutar las estrategias en su nivel.

### 1.9. Tipos de estrategia

Existen múltiples puntos de vista para definir los tipos de estrategia.

Michael Porter expresa que hay estrategias genéricas: diferenciación, costos y segmentación.

Sallanave se refiere a estrategias de supervivencia: refuerzo, redespigue y acción política. Hay también estrategias de crecimiento: expansión y diversificación: productos similares a los actuales, productos nuevos, mercados actuales o mercados nuevos.

Si se tiene en cuenta su tipología se obtiene otra clasificación. De acuerdo con la posición estratégica (relación entre la situación externa e interna) hay cuatro grupos:

- Si predominan las amenazas y las debilidades, las estrategias son defensivas (nuevas inversiones).
- Si predominan las amenazas y las fortalezas, las estrategias son reactivas (calidad en la atención de los clientes).
- Si predominan las oportunidades y las debilidades, las estrategias son adaptativas (nuevos productos).
- Si predominan las oportunidades y las fortalezas, las estrategias son ofensivas (promoción de marca).

De Pinho Rebouças de Oliveira, en su obra "Estrategia Empresarial", efectúa una clasificación bastante didáctica de las estrategias posibles de una organización, considerando la postura estratégica de la misma, evidenciando así:

- Postura estratégica de supervivencia: reducción de costos; desinversión; liquidación de la empresa.
- Postura estratégica de adaptación: estabilidad; nicho; especialización.
- Postura estratégica de crecimiento: innovación; internacionalización; *joint venture*; expansión y fusión.
- Postura estratégica de desarrollo: del mercado; del producto o servicio; financiero; de capacidad; de estabilidad; de nuevos negocios y de diversificación.

De las posturas descritas por este autor, se considera especialmente a la *postura estratégica de desarrollo* como referente, porque en los casos bajo

estudio las empresas familiares han seguido una de las direcciones principales: la de explorar nuevos mercados y clientes, consolidarse en los existentes, han desarrollado nuevos emprendimientos, diversificaron, ya que la otra dirección, encauzada en la búsqueda de nuevas tecnologías, no se ha evidenciado en las acciones llevadas a cabo por estas empresas.

Cada una de las firmas estudiadas, en estos cuarenta años han mantenido sus empresas dedicándose como actividad principal a la iniciada por el fundador, incrementando los rubros de las actividades desarrolladas, han conquistado nuevos mercados y clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NEGOCIO FAMILIAR**

#### **2.1. – Marco conceptual de empresas familiares**

El concepto de familia no es en realidad muy preciso, reconoce distintos significados.

En un sentido amplio es “el conjunto de personas entre las cuales existe algún vínculo jurídico de orden familiar, a los que habría que agregar al cónyuge”. Esta definición alude a la doctrina nacional, cuyo representante es el Dr. Belluscio.

En un sentido restringido, comprende solamente a la llamada familia conyugal (madre, padre e hijos que viven juntos, o están bajo la patria potestad del padre y/o de la madre).

En un sentido más extendido, comprende al grupo social integrado por quienes viven en una casa.

La mayoría de la doctrina argentina se inclina por designarla como una institución; una institución sería un elemento de la sociedad cuya duración no depende de la voluntad de individuos determinados; a su vez, Belluscio dice que una institución sería una forma regular, formal y definida de realizar una actividad.

El principio de la familia es bastante impreciso. La primera etapa de la organización humana se caracterizaba por una cierta promiscuidad, la que, en consecuencia, tornaba bastante impreciso el concepto de paternidad y, por lo tanto, el único indicio seguro de vínculo familiar era la maternidad. Esto daría origen a una primera presunción del origen de la organización familiar basada en el matriarcado.

Las teorías de la organización patriarcal, por el contrario, niegan la promiscuidad primitiva y basan el origen de la sociedad en la agrupación de familias distintas, cuyos miembros se unen bajo la autoridad y protección del varón de más edad o mayor predicamento.

Según estas teorías se puede observar una suerte de evolución que constaría de tres fases a partir del patriarcado: el clan, la gran familia y la pequeña familia.

El clan era un grupo de familias bajo la autoridad de un jefe.

Cuando aparece el Estado, desaparece el poder político del clan y aparece la gran familia en su concepción romana; la pequeña familia se corresponde con el modelo actual, caracterizado por la primacía de las funciones espirituales y biológicas.

Desde el punto de vista económico, la familia fue realmente una unidad hasta en el derecho romano; este concepto se mantiene durante el período feudal y renace el aspecto económico con la institución del bien de familia.

El derecho positivo argentino también contempla una serie de efectos civiles.

Esas referencias configuran, a modo de ejemplo, aquellas prescripciones que afectan el accionar de una familia en el campo social, en sus aspectos económicos.

Las empresas familiares constituyen la confluencia de dos sistemas distintos: la familia y la empresa.

La familia tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. Este sistema se encuentra motivado, cohesionado por responsabilidades y lealtades tradicionales y se caracteriza por la unidad.

El fin de la empresa es hacer negocios. El fin es económico, este sistema se organiza para alcanzar objetivos específicos, está orientado hacia el trabajo eficiente y se caracteriza por la competitividad.

### **2.1.1. Interacción de grupos**

Los individuos, como miembros de una misma familia en la que desempeñan distintos roles conforman un mismo núcleo base, un grupo primario; a medida que van desarrollando aptitudes y actitudes individuales, como fruto de sus particulares motivaciones, comienzan a desempeñar distintos roles en grupos a los que van adhiriendo en procura de canalizar esas inquietudes, o en la búsqueda de satisfacer necesidades o preferencias.

En algunas ocasiones encontramos cierto grado de confusión entre grupos primarios y secundarios, naturales y artificiales; esta confusión deriva del desempeño de los distintos roles que les caben a los individuos en uno u otro grupo y que, dadas las características particulares de esos grupos, hace que entren en conflicto o no se separen adecuadamente las funciones que se espera desempeñen en cada ámbito particular.

Una de esas ocasiones es el caso de las llamadas empresas de familia.

En este tipo de empresa convergen los roles que desempeñan los integrantes de la familia (grupo primario) en la empresa (grupo secundario).

En este tipo de organizaciones los individuos que pertenecen a la familia propietaria frecuentemente confunden los roles que deben desempeñar en la empresa, por un lado, y en la familia, por el otro. Debemos reconocer que contribuyen a ello la ausencia de límites precisos y definidos entre uno y otro grupo.

Normalmente se produce un engrosamiento de la estructura original (la familia) que abarca y comprende a la nueva estructura en crecimiento (la empresa).

Este tipo de organización constituye una forma especial de empresa; sus integrantes conforman también una familia peculiar, ya que no distinguen qué elementos diferencian a la familia de la empresa y utilizan a esta como parte de las cosas de la casa.

Las empresas de familia son el resultado de la tarea ardua y tesonera del empresario y de quienes están a su alrededor: esposa, hijos y funcionarios.

Es una unidad de negocio con un objetivo de lucro y, además, con una vocación de trascendencia impresa por su fundador.

La empresa familiar, conforme lo establece Carlos Kaplun, con quien coincidimos, tiene como objetivos:

- Mantenerse en el tiempo como empresa válida en el mundo económico.
- Conservar su capital (total o mayoritario) en manos de uno o más miembros de una o más familias.
- Lograr que su conducción siga en manos familiares para

cumplir los objetivos de trascendencia en el tiempo (mantenimiento del sueño empresarial original).

- Ser manejada por uno o más miembros de las familias.

## 2.2. – Idea de Negocio

Todas las realizaciones humanas se construyen por la acción emprendedora de personas con capacidad de actuar, de tornar reales sus sueños. Para que sus anhelos, visiones y proyectos se transformen en realidad, estos emprendedores utilizan su propia capacidad de combinar recursos productivos, capital, materias primas y trabajo, para realizar obras, fabricar productos y prestar servicios destinados a satisfacer necesidades sociales.

*“No debe confundirse la idea de negocio con oportunidad de negocio; en sentido estricto, tienen diferencias de matiz notables. La oportunidad de negocio supone un avance frente a la idea de negocio, una oportunidad de negocio atractiva, duradera, oportuna en el tiempo y configurada como un producto o servicio, que crea o añade valor al usuario final del mismo. De tal manera, una misma idea de negocio puede dar lugar a múltiples oportunidades, aún con indudables similitudes entre todas ellas<sup>27</sup>”.*

Las claves para la elección y desarrollo de ideas de negocio pueden resumirse en:

- Pensar siempre en términos de creación de empresas, y no de simples negocios.
- Las ideas deberán aportar valor añadido.
- Deberán responder a planteamientos realistas.
- Deberán ser coherentes con la realidad política, económica y social del momento.
- Deberán aportar alguna innovación en la cadena de valor.
- Con frecuencia es conveniente el tratamiento de ideas de negocios en empresas ya constituidas, principalmente en las Empresas Familiares.

Para llevar a la práctica la idea de negocio, es necesario elaborar un plan de negocio que encuadre todas las facetas de la actividad.

*“El plan de negocio debe constituir la materialización de toda la planificación necesaria para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial, de manera que contemple el trinomio: empresario, idea, plan sobre el que debe pivotar dicho proceso. Puede definirse como un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma y desarrolla todos los procedimientos y*

---

<sup>27</sup> Bermejo, M., Rubio, I., De La Vega, I. (1997). *La Creación de la Propia Empresa*. Editorial Mc Graw Hill, p. 41.

*estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto*<sup>28</sup>”.

Es decir, el plan de negocios se constituye en un instrumento indispensable a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial, cualquiera sea su magnitud.

Tiene por finalidad orientar al emprendedor en relación con las decisiones estratégicas a tomar, evaluar la viabilidad de la implementación de su idea, porque si el proyecto resulta no viable, por motivos de índole económica, financiera, técnica o de mercado, el emprendedor verificará estas conclusiones “en el papel” y no en la práctica, luego de algunos meses de haber iniciado su empresa, cuando haya invertido todo o parte de su capital disponible para el emprendimiento, ya que él es el principal afectado por los resultados: éxito o fracaso.

Otro aspecto del plan de negocios que conviene resaltar es que pasa a ser un instrumento de *análisis permanente* de la situación del negocio, no solo en la etapa de creación del emprendimiento, sino en las etapas de desarrollo y de consolidación de la empresa.

Es decir, el plan de negocios no tiene un carácter estático, sino más bien dinámico, acompañando la evolución del ambiente externo del negocio y del mercado donde actúa.

Las empresas familiares se inician con las ideas, el empeño y las inversiones de individuos emprendedores y sus parientes.

### **2.3. Conceptualización de empresa familiar**

Gerald Le Van, en su obra “Guía para la supervivencia de la empresa familiar” prefiere hablar de *familias con negocios* y no de empresas familiares, porque estas son empresas en funcionamiento; en cambio, una familia con negocios es:

*“un grupo de dos o más familiares que comparten un patrimonio de origen familiar, que puede ser además sólo una parte pequeña de su patrimonio*<sup>29</sup>”.

A menudo encontramos que a las empresas familiares se las identifica con las pequeñas y medianas empresas, con empresas poco profesionalizadas, pero como lo expresara Martínez Nogueira se equipara una cualidad esencial con un atributo que se refiere a una dimensión relativa.

Por ello, teniendo en consideración esa cualidad esencial es posible expresar que:

*“La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa -institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas- es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco*

---

<sup>28</sup> Bermejo, M., Rubio, I., De La Vega, I. (1997). *La Creación de la Propia Empresa*. Editorial Mc Graw Hill, p. 69.

<sup>29</sup> Le Van, G. (1999). *Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto S.A.; p.8.



de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

*La familia -institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa- no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos<sup>30</sup>.*

Es decir, lo que define a una empresa familiar no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia, como lo expresara el Ingeniero Gallo al intentar definir la empresa familiar.

*“Las Empresas Familiares constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también diferentes y de naturaleza y características igualmente particulares. Las Empresas Familiares son, por ello, una peculiar manera de emprender y de dirigir empresas de negocios por cuanto la expresada confluencia, en ellas, de dos mundos, dos sistemas tan propios e irreductibles, confiere a estas instituciones una serie de notas específicas, tanto en su operación y dirección, como en los modos y caminos que aseguran su continuidad<sup>31</sup>”.*

### **2.3.1. Conflictos derivados de la interacción de grupos**

La razón más importante del predominio y el éxito de la Empresa Familiar se basa en el mutuo entendimiento entre los miembros de la familia y su estrecha vinculación.

Este íntimo conocimiento y sentido de identidad son el mayor valor sobre el que se basa el éxito empresario: la lealtad al proyecto y el compromiso con el bienestar y el futuro de todo el grupo familiar con el que sienten vocación societaria los distintos participantes.

Los mundos empresario y familiar tienen muchos puntos en común, y este hecho lleva a que, con el tiempo, se generen confusiones en el manejo de variables que están presentes en ambos mundos, con el consecuente compromiso de éxito.

Siguiendo a Joan Ginebra, la continuidad entendida como *pervivencia* de una determinada empresa familiar es la resultante de una serie de momentos sucesorios.

La empresa familiar es una organización empresaria. Como tal, afrontará los mismos desafíos provenientes del entorno competitivo, las habituales internas de *management*, superar las crisis de su crecimiento y contar con una gestión eficiente que genere rápidamente la adecuación de sus estrategias a la realidad del mercado.

---

<sup>30</sup> Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares. Análisis Organizacional y Social*. Ediciones Macchi, p. 9.

<sup>31</sup> Ginebra, J. (1999). *Las empresas Familiares. Su dirección y su continuidad*. Editorial Panorama, p. 25.

Pero cuando a esa organización se le agregan factores ajenos, como los familiares, la esencia de la empresa será otra, forzosamente.

Por un lado estará más expuesta y será más frágil, al padecer mayor número de problemas humanos, pero al mismo tiempo podrá contar con un vigor visceral inimaginable en la empresa común.

Mientras en lo familiar predomina lo emocional y afectivo, la resistencia al cambio y la aceptación de sus miembros por lo que son, en la empresa predomina la racionalidad y eficiencia, la apertura al cambio y la aceptación de sus miembros por lo que hacen.

La familia tiene por objeto generar un medio armónico para proteger a sus componentes y ayudarlos a formarse; el objetivo empresarial es generar lucro y actuar con eficacia en un medio competitivo.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa hacia la anhelada *pervivencia*.

### **2.3.2. Grupos de interesados en las empresas familiares**

Las empresas familiares son entidades dinámicas. Con el transcurso del tiempo, el número de personas involucradas aumenta y con ello se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones.

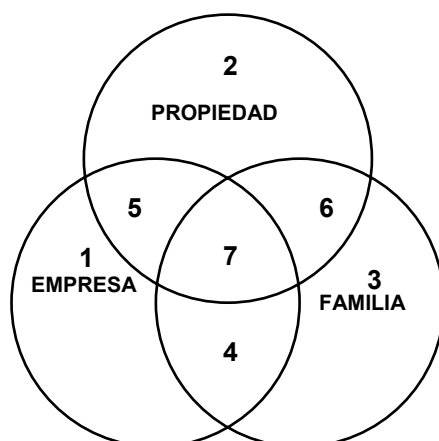
Si bien en páginas anteriores se conceptualizó a la empresa familiar como la interacción de dos grupos (primario y secundario), las personas que en ella están comprendidas pueden interactuar en tres grupos de características similares entre sí: las personas que trabajan en la empresa (operativos y directivos), las personas que son propietarias y las personas que forman parte de la familia.

Las mencionadas relaciones dan lugar a los siete conjuntos de funciones que caracterizan a la empresa familiar, cuya expresión gráfica puede observarse en el Gráfico 1<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Neubauer, F. Lank, A. (1999). *La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, p.10.

Gráfico 1



1. Personal de la empresa ajeno a la familia y no propietario.
2. Propietario ajeno a la familia que no trabaja en la empresa.
3. Familia, no propietaria y que no trabaja en la empresa.
4. Familia no propietaria que trabaja en la empresa.
5. Propietarios ajenos a la familia que trabajan en la empresa.
6. Propietarios de la familia que no trabajan en la empresa.
7. Propietarios de la familia que trabajan en la empresa.

Este modelo describe a estas organizaciones como subsistemas independientes pero superpuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier integrante de este tipo de empresa puede verse ubicado en alguno de los siete sectores que conforman los tres círculos.

De esta manera, solo los dueños serán parte superior del círculo, dependiendo de su condición familiar y su participación en la administración de la empresa, pueden estar ubicados en los sectores 5, 6 ó 7; a su vez, todos los integrantes familiares se hallarán en alguna parte del círculo.

El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirán la velocidad de madurez o de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento (o no) de los socios familiares involucrados.

Quienes participan en empresas familiares muchas veces no son conscientes de la influencia de los factores estructurales. A menudo no tienen claramente definidos los límites entre familia, posesión del capital y empresa. Esto lleva a que no tengan en claro cuál es el papel que deberían cumplir en la empresa de familia.

## 2.4. – Ciclo de vida de la empresa familiar

El concepto de ciclo de vida es un desarrollo teórico que tiene como objetivo explicar la evolución de las organizaciones y las etapas por las que discurrirá la vida de la empresa.

El análisis del ciclo de vida de las empresas familiares exige no solo el estudio de la evolución de la organización y del negocio, sino también, las transformaciones que va sufriendo la familia, la estructura de propiedad y quien la dirige.

La misión de largo plazo hacia la que se dirige el empresario comienza con un objetivo modesto: sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Al lograrlo, encara como meta la rentabilidad y, en algún momento, define su objetivo final: la trascendencia.

Quiere que luego de retirarse o abandonar la dirección, cualquiera sea la causa, la empresa pueda ser continuada por sus hijos. Sabe que, para conseguirlo, tiene que crecer. Y, por lo tanto, invertir.

Hay que ganar mucho y retirar lo menos posible, de manera que la masa para reinvertir sea importante. Así se genera un sistema de retroinversión casi automática, que es el que financia el crecimiento.

Estos objetivos tal cual aparecen, han sido evidenciados en las entrevistas a los máximos representantes de las empresas familiares.

Es decir, el deseo de toda familia empresaria es que su empresa perdure a través de los diferentes momentos del ciclo de vida; es por eso que “la pervivencia”, entendida como continuidad de la empresa es un factor más importante que el de orden financiero.

Para muchos de los que conducen empresas familiares, la principal preocupación es cómo perpetuarlas. Para lograrlo, deben aprender a manejar el difícil equilibrio entre continuidad y cambio.

El manejo eficiente de la continuidad se consigue manteniendo los principios esenciales y, a la vez, tomando la decisión de abandonar las tradiciones pasadas de moda.

El paso del tiempo también ataca las bases dogmáticas sobre las que se apoya la empresa familiar. Pero un excesivo abandono de las tradiciones puede llevar a una pérdida de posiciones competitivas.

El deseo de perpetuar una empresa familiar puede provenir de distintas fuentes, y responder más a cuestiones familiares que a criterios económicos.

No obstante, los estudiosos más famosos de la problemática de la empresa familiar suelen diferir en el enfoque al analizar el ciclo de vida de este tipo de empresas.

Danco, uno de los primeros en tratar este tema, centra su análisis en la figura del propietario-fundador y llega a la conclusión de que hay cuatro posibles etapas o períodos en el ciclo vital de estas empresas: la primera etapa o período del asombro; segunda etapa o período del tropiezo; tercera etapa o período del trueno y cuarta etapa o período de la ruptura o el saqueo, ya que en esta etapa podría suponerse la muerte de la empresa familiar.

Si el fundador logra infundir en sus sucesores la misma sensación de asombro y su mismo entusiasmo por arriesgarse y potenciar la empresa, de manera que puedan desplegar la capacidad de liderazgo que la empresa necesita para seguir creciendo, sin repetir los errores y dificultades de la

primera generación, dan origen así a una quinta etapa o del renacimiento del asombro.

Mc Givern, por ejemplo, establece un puente entre las etapas del ciclo vital de la organización y la sucesión del director en las empresas familiares. Representa el ciclo vital en cinco etapas (iniciación, desarrollo, crecimiento, madurez y decadencia) y las funciones de gestión necesarias en cada una (creador inventor, planificador organizador, desarrollador, ejecutor, administrador, sucesor reorganizador).

Otros, como Gersick, se basan en el modelo de tres círculos (ver Gráfico 1) de los grupos de interesados antes referido. Toma la familia, la propiedad y la empresa y divide cada una de ellas en las etapas de su respectivo ciclo vital. El resultado es una construcción tridimensional a la que los autores denominan "modelo de desarrollo" de la empresa familiar.

La ventaja de este modelo de desarrollo es que combina tres de las principales corrientes de la doctrina acerca del ciclo vital. El inconveniente que presenta es la gran cantidad de combinaciones posibles. Además, una empresa familiar determinada puede encontrarse en más de una etapa de cualquiera de los ejes.

Otros modelos contemplan el transcurso del tiempo, con los cambios a que da lugar en las personas y en las familias, y el esfuerzo para que se mantenga el carácter de empresa familiar.

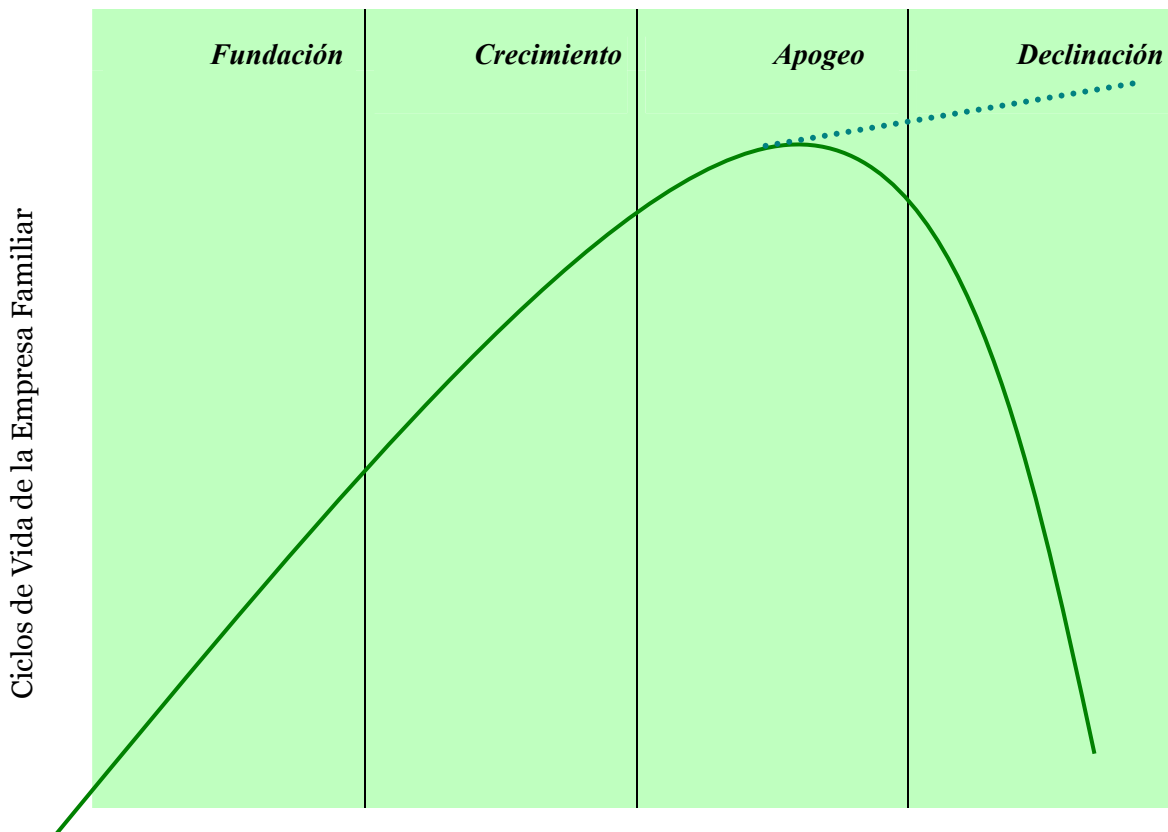
Algunos autores presentan el ciclo de vida de las empresas familiares desde una perspectiva distinta. Héctor Álvarez, cuyo criterio es compartido a los fines de esta investigación, expone cuatro etapas: fundación, crecimiento, apogeo y declinación, a diferencia de las empresas no familiares cuyo ciclo de vida consta de siete etapas: la búsqueda y definición del negocio; la iniciación; la organización; el crecimiento; la madurez; la declinación; y finalmente la puesta en marcha de la innovación o recreación de la empresa.

Según el autor, en la fundación la empresa tiene éxito por la fuerza del fundador, pero normalmente no se resuelven todos los problemas y quedan conflictos pendientes.

El crecimiento es veloz, disimulando los problemas estructurales.

Se llega al apogeo como un efecto residual del crecimiento, que se detiene en esta etapa, llegando al máximo en cuanto a resultados; pero inmediatamente se van perdiendo posiciones por conflictos no resueltos.

A la declinación se llega por el conflicto familiar, las divisiones, la obsolescencia, la atomización del capital y la falta de liderazgo; el punto final es la decadencia y la crisis.



Fuente: Álvarez, H. F. (2000). *Principios de Administración*. Ediciones Eudecor S.R.L. p. 554.

Describiendo en profundidad cada una de las etapas, en la primera, denominada fundación, la empresa inicia sus actividades gracias a la creatividad y el empuje del empresario emprendedor. Este domina una tecnología en particular que le permite iniciar con mucha solvencia una nueva empresa. Sus principales aptitudes se pueden resumir en: innovación, independencia, confianza en sí mismo, visión y riesgo. El empuje del fundador en este estadio es decisivo. Estas características que denotan el empuje inicial se han verificado en cada una de las empresas analizadas.

Las ventas y el tamaño de la organización inician su etapa de crecimiento. La organización está centrada alrededor de sus productos y de sus mercados. El empresario está volcado a esta problemática. Esta situación se explica por extrema individualidad y la preeminencia de la organización informal.

Esta etapa habitualmente se caracteriza por una mezcla de confusión y alboroto, ya que el fundador utiliza su energía creativa para erigir y moldear una empresa de la nada.

Él y quienes lo acompañan en su emprendimiento están comprometidos y trabajarán para que sus metas sean alcanzadas.

La segunda etapa es la etapa del crecimiento, tanto de las ventas como del tamaño de la organización. El empresario es un verdadero constructor de su empresa. Para ello debe mejorar sus conocimientos en las principales áreas funcionales y mejorar sus capacidades en la conducción, la delegación, la motivación y en las técnicas de decisión y control de gestión. En los casos bajo estudio, el fundador no ha interpretado de esta manera el crecimiento,

llevándolo a cabo de manera intuitiva y con los pocos recursos que ofrecía la zona donde se desempeñaba.

La tercera etapa, el apogeo, es la de la madurez de la empresa. El empresario fundamentalmente es un administrador. En razón de ello debe afirmar sus conocimientos de la empresa.

Es imprescindible destacar que para alcanzar la coordinación es necesario instalar sistemas cada vez más formales, en tanto que el crecimiento es lento y la situación general, más estable. La magnitud de los casos que se presentan como analizados hace que estas cuestiones no representen posibles crisis imprevistas.

La última etapa marca la tendencia a la declinación de la empresa.

La tarea del empresario se resume en mantener la curva de madurez de la empresa como un primer objetivo. Su rol principal es ser reorganizador. La reorganización tiene en vista el cambio de la empresa.

Para tal tarea, el empresario tiene que manejar adecuadamente los conocimientos adquiridos en los diferentes aspectos que hacen al manejo de la empresa.

En otro orden de cosas y como punto adicional de análisis, si bien los autores que hablan sobre ciclo de vida no presentan un horizonte temporal relativo de referencia, en el punto siguiente para complementar el estudio respecto de este tema se presenta una analogía entre la vida biológica de sus miembros y el ciclo de vida de la empresa.

#### **2.4.1. Analogía entre el ciclo de vida de la empresa y ciclo vital de los miembros de la empresa familiar**

Sabemos, tanto intuitiva como empíricamente, que las empresas no son estáticas, cambian, se transforman, mutan y evolucionan a lo largo del tiempo, son dinámicas. Comparten estas características con todos los organismos vegetales o animales, pero en especial con el ser humano.

El desafío consiste en encontrar la manera de describir claramente las complejas pautas evolutivas de las organizaciones humanas en general y de las empresas familiares en particular.

La fuente conceptual de la mayoría de los modelos dinámicos de evolución es la doctrina psicológica y psicoanalítica que estudia el desarrollo del individuo desde el nacimiento (y antes) hasta la muerte. Se hacen así extrapolaciones del ciclo vital de las personas y se aplican a las empresas. De este modo los elementos del ciclo vital de estas se denominan de diferentes maneras: etapas, eras, fases, períodos, estaciones o episodios.

Los modelos psicológicos más simples consideran cinco etapas en el ciclo vital: nacimiento, infancia, adolescencia, madurez y muerte. Cada etapa puede describirse y tiene sus propias tensiones y agobios, así como sus resultados positivos.

En cada etapa se siembran las semillas para los desafíos de la siguiente, y de la forma en que se superen los problemas de una se predetermina, en cierta medida, la capacidad de hacer frente a los retos de la siguiente.

El análisis teórico del desarrollo de las organizaciones fue iniciado por Adizes en 1979 y deriva directamente de los modelos de desarrollo individual;

en él expone la hipótesis de que las personas, los productos, los mercados e incluso las sociedades atraviesan un ciclo vital compuesto por cuatro etapas genéricas: nacimiento, crecimiento, madurez y muerte.

Otro aporte en el mismo sentido lo realiza Greiner, un clásico de la bibliografía sobre desarrollo de la organización, quien expone que para formar un modelo de cómo las organizaciones evolucionan a lo largo del tiempo hace falta comprender la interrelación y los efectos de cinco importantes variables: edad, tamaño, etapas de evolución, etapas de revolución y crecimiento del sector.

Pasando al campo de las empresas familiares, podemos decir que estas difieren en una serie de aspectos, de importancia decisiva, de las organizaciones no familiares, y funcionan de una manera muy distinta.

Las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma.

Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma.

El ciclo vital de la empresa va evolucionando con la edad del fundador, pero la inflexión en la curva de la edad del fundador se da cuando cae la fuerza de vida del iniciador pero la empresa todavía está en crecimiento.

Dicha correspondencia se da de manera que sigue con un crecimiento menos empinado la curva representativa del ciclo de vida de la empresa; la segunda generación no tiene el mismo empuje del fundador, no hay vida humana que acompañe el ciclo de la empresa.

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo.

Podemos decir que al principio hay un emprendedor que tiene un sueño, confía en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total a fin de lograr el principal y primer objetivo: consolidar la empresa, dedicando todos sus esfuerzos, ahorrando y capitalizando, retirando sólo lo mínimo indispensable para la subsistencia y satisfacción de sus necesidades básicas.

Es decir, durante los primeros cinco años de la empresa, los fundadores normalmente tienen entre veinticinco y treinta o treinta y cinco años de edad y, si están casados y tienen hijos, la edad de estos es entre dos y ocho años; la empresa es pequeña y la máxima aspiración consiste en tener éxito. Los objetivos y sacrificios son plenamente compartidos por sus familiares.

Una vez que la firma atraviesa indemne esta primera fase de subsistencia, la naturaleza del desafío cambia. La empresa se encuentra en su segunda etapa cronológica (tiene entre 5 y 10 años), el crecimiento permite ser más optimista, el objetivo original ya ha madurado y la organización se agranda paulatinamente, el fundador tiene entre treinta y cinco y cuarenta y cinco años de edad.

La tercera fase de la vida de la empresa (entre 10 y 15 años), es la que nos muestra a los fundadores en su madurez, con hijos crecidos, la organización parece entrar en un letargo, si bien no hay dudas de que él continúa al frente de la empresa, esta comienza a necesitar una reestructuración y un recambio directivo y gerencial.



Ahora, la dimensión de la firma hace necesario adoptar una estructura formal; se deben incorporar individuos con capacidad de gestión; hay que delegar autoridad, deben ponerse en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones.

A fin de perpetuar la firma familiar, el fundador confía en que sus hijos ingresarán a la empresa. Aparecen una serie de interrogantes: ¿qué papel se espera que jueguen de ahora en más?; ¿cómo se les pagará?; ¿cómo afectará su incorporación a los empleados leales que no son de la familia?; ¿cómo será evaluado su rendimiento?; ¿tienen suficiente habilidad comercial para hacerse cargo de la empresa?

El fundador cumple ahora el doble rol: de padre y empleador; también para él aparecen actitudes ambivalentes acerca de renunciar al control y aceptar la realidad de sus años y de la muerte. Por primera vez la sucesión se convierte en el problema principal. El lenguaje que hablan las dos generaciones es distinto, como son sus apreciaciones y motivaciones individuales.

A menudo, las cuestiones clave no son abordadas, la creciente inquietud entre los hijos del fundador es reprimida, mientras las consideraciones acerca del manejo y el control de la empresa se diluyen en el ajetreo diario de la firma, las mismas señalarán el ocaso de la empresa familiar, en la cual el fundador trabajó duro y durante tanto tiempo para consolidarla.

En este momento es necesario establecer un acuerdo entre el fundador y sus hijos, la familia debe estar unida, la comunicación debe ser eficiente, debe existir una planificación. La vida de la empresa ronda entre los quince y veinte años de edad.

La transición de la segunda a la tercera generación a menudo es más fácil de manejar para la familia, ya han soportado con éxito la travesía de la primera a la segunda generación y seguramente han aprendido mucho de la experiencia. A este respecto Peter Leach menciona lo siguiente:

*“Los miembros de la segunda generación tienen una serie de factores a su favor: han heredado una empresa establecida; están probablemente mejor formados que la generación del fundador, y tienen un mayor dominio del management.*

*Además, algunos sucesores introducen un entusiasmo jovial y nueva vitalidad a la empresa que puede así entrar en una nueva fase de expansión y crecimiento. Pero otros, educados en un ambiente protegido, de seguridad financiera, pueden no compartir el entusiasmo de sus padres por la empresa y, habiéndose incorporado a la misma por obligación, su falta de compromiso y motivación puede conducir a la firma a un repentino declinamiento, acompañado a menudo por una violenta ruptura familiar.*

*Los miembros de la segunda generación enfrentan un problema singular con referencia a la propiedad de la empresa, mientras el fundador detentaba el control total de la propiedad, sus sucesores se convierten en copropietarios, además cuando llegan a considerar el tema de la sucesión deben afrontar un tipo de problema similar al que tuvo que abordar el fundador, pero en una escala mayor, ya que hay más candidatos para la sucesión, puede haber conflictos no resueltos”.*

Esta diversidad indica que la transición de la segunda a la tercera generación, implica un importante desafío que compromete el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de los potenciales conflictos entre primos.

Cuando entra en acción la tercera generación la empresa ya está bien afirmada y pueden existir varios miembros de la familia que tengan algún tipo de interés o participación en la misma.

A esta altura resulta imprescindible contar con un mecanismo de escape antes de que surjan los inevitables conflictos para aquellos que quieran salir de la empresa, además de contar con una posible vía de salida, ya que los problemas comerciales y los conflictos emocionales que plantea esta propiedad familiar múltiple hacen necesario incorporar un equipo de *management* externo.

Los problemas estratégicos en la transición de la tercera a la cuarta generación además de aquellos que afectan a todas las generaciones, se centran en la pérdida del control y de los propósitos.

El poder, las ambiciones y los objetivos del fundador pueden llegar a ser tan solo un recuerdo de la historia familiar.

Es decir, existe una especie de ciclo natural que, en las empresas de familia, estadísticamente abarca un período de unos veinticinco años, ciclo que en las empresas abiertas duplica su duración.

La bibliografía menciona empresas de tercera y cuarta generación, pero conforme a las empresas bajo estudio cuyo período de análisis solo involucra sus primeros cuarenta años, esta situación no se manifiesta.

Después de esta breve descripción no resulta difícil descubrir las razones por las cuales la empresa familiar es un caso muy particular de empresa, y la familia propietaria constituye, a su vez, una familia muy especial.

Este carácter dual de las relaciones interpersonales desemboca inevitablemente en el hecho de que todos los involucrados confundan sus roles.

Es decir, las etapas críticas suelen presentarse en la última época en que la empresa familiar es conducida por su fundador, donde el ciclo vital de la empresa suele ir paralelo al ciclo vital de quien la dirige, en los primeros años en que es administrada por miembros de la segunda generación, y en el período que corresponde a la incorporación de la tercera generación.

Un paréntesis aparte resultan los cinco primeros años de vida que, aproximadamente, constituyen la fase de iniciación. Cerca de un 80% fracasan durante esta etapa, expresa Le Van Gerald en "Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar". Pero, de las sobrevivientes, el 80% dejará de vivir en el segundo lustro, según Gerber M. E. en "El Mito del Emprendedor".

#### **2.4.2. – La sucesión**

No caben dudas de que el proceso sucesorio constituye uno de los factores de mayor debate en la problemática de las empresas familiares.

El proceso sucesorio representa uno de los momentos más importantes para que se optimice la *pervivencia* de la empresa familiar.

Los Guarnieri, los Stradivarius y los Amati fueron familias que trascendieron por su arte en la construcción de instrumentos musicales a lo largo de generaciones durante los siglos XVI y XVII; el conocimiento, las

habilidades y un estilo propio que otorgaba un sello característico y único, transmitidos de padres a hijos.

A su vez, grandes empresas industriales como el Grupo Dupont llegan a nuestros días luego de más de 200 años de gestión familiar desde su fundación en el siglo XVIII.

Un exitoso y singular caso argentino de empresa que finalmente derivó en familiar y mundial es Arcor, empresa que, en menos de cuarenta años de iniciada, se convierte en una organización multinacional manteniendo su *management* familiar.

En un campo y en otro se pone en evidencia el factor de la sucesión.

La sucesión del poder es un proceso de larga duración y complejo, ya que intervienen cuestiones muy importantes para la vida de las personas y de las relaciones familiares, vinculado con factores que tienen que ver con la dirección estratégica de la empresa.

A veces puede ser planeada y otras veces no.

Según Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira pueden ser identificados dos tipos de procesos sucesorios:

- la sucesión familiar;
- la sucesión profesional.

*“La sucesión familiar es la que ha recibido mayor énfasis en las empresas familiares, pero se debe considerar a la sucesión profesional como una significativa evolución en este tipo de empresas”<sup>33</sup>.*

No obstante, en las empresas bajo estudio no se ha detectado ningún caso en los que se haya recurrido a la sucesión profesional. Es más, solo contemplan la sucesión familiar.

Además, cada empresa tendrá su propio patrón de sucesión que puede ir desde no tomar decisión alguna al respecto, dándole al paso del tiempo la condición de decisor, hasta provocar verdaderos conflictos familiares y empresariales.

A los fines de determinar la terminología, se comparten los conceptos de Héctor Álvarez quien menciona como:

- primera generación a la generación del fundador;
- segunda generación a los integrantes que toman a la empresa en la etapa de madurez, donde la empresa ya tiene un grado de complejidad, con un tamaño mayor que en su fundación, y cuando decrece la personalización de la autoridad; y
- tercera generación y siguientes cuando la empresa se encuentra en la etapa de declinación, cuando hay crisis de identidad.

En las empresas estudiadas en lo que hace a la sucesión, se ha podido verificar que si bien el fundador en algún momento se deberá retirar y dar cabida a las generaciones siguientes, no lo han previsto a nivel protocolar ni se han ocupado en la formación de quien tome la dirección.

---

<sup>33</sup> DE PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. (2000). *Empresa Familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Editora Atlas S.A., p. 24.

Por lo que queda de manifiesto en las entrevistas realizadas, el fundador dejará su lugar en manos de quien se muestre naturalmente más apto para seguir con su ímpetu inicial.

Todas las empresas se encuentran transitando la segunda generación.

## CAPÍTULO III

### LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE MISIONES

#### 3.1.- Descripción geográfica de Misiones

*Misiones, cuyo nombre proviene de las antiguas reducciones jesuíticas que se fundaron en estas tierras desde los albores del siglo XVII, tuvo su origen así, a partir del año 1609. Ocupa actualmente el centro de lo que constituyó la Provincia de Misiones en el dominio jesuita, pero reducida a una tercera parte de aquélla<sup>34</sup>.*

La provincia de Misiones integra, junto a Corrientes y Entre Ríos, la Mesopotamia Argentina; está situada en la zona subtropical de la República Argentina. Limita con dos países americanos: Brasil y Paraguay y una provincia argentina: Corrientes.

Tiene una ubicación muy particular, debido a que posee 1.267 km de fronteras internacionales; esto le otorga especial significado geopolítico y comercial.

La superficie provincial es de 29.801 kilómetros cuadrados y representa el 1,1% del total nacional. Se encuentra dividida político-administrativamente en 17 departamentos con 75 municipios autónomos.

Las condiciones de clima, suelo y relieve, favorecieron el desarrollo de una flora arbórea y arbustiva sumamente rica y heterogénea.

Posee una vasta red de interconexión vial con el resto del país y con los países vecinos. Las características hacen de la provincia un espacio geográfico adecuado para la actividad turística nacional e internacional.

La población de la provincia ronda el millón de habitantes (novecientos cuarenta mil en el año mil novecientos noventa y ocho) y su composición étnica es notoriamente variada, observándose un verdadero crisol de razas. Misiones ha sido siempre una de las provincias argentinas donde la proporción de la población extranjera ha alcanzado valores más altos.

Desde fines del siglo pasado fue área de colonización de europeos y japoneses; entre los primeros llegaron ucranianos, polacos, suecos, alemanes, que daban origen a colonias organizadas, formadas a partir de grupos de familias que venían a establecerse. Luego, dado el carácter de provincia eminentemente fronteriza, se constituyó en un área de atracción para los inmigrantes de países limítrofes: brasileños y en particular paraguayos. Ambos procesos migratorios dieron origen a las "colonias".

La población es predominantemente urbana, alcanzando un 69,86% en el año 2001.

Con respecto al nivel de alfabetización de la provincia, podemos evidenciar que el mismo se ubica en un 93% para la enseñanza primaria, el 54% para el sector medio y solo el 7% para el universitario. Estos porcentajes, válidos para el año 1998, han sufrido variaciones en los años inmediatos siguientes, resultando inferiores en la actualidad.

---

<sup>34</sup> MARGALOT, J. A. (1994). *Geografía de Misiones*. Industria Gráfica El Libro, p. 13.

### 3.2. Descripción geográfica de Posadas

El Municipio<sup>35</sup> Posadas pertenece al departamento Capital, catalogado como Municipio de Primera Categoría. Cuenta con más de la tercera parte de la población de la provincia.

Ubicada al sur de la provincia, se constituye en un portal de acceso para quienes vienen del oeste y del sur de la República Argentina. Es también lugar de paso para aquellas personas que ingresan al territorio misionero a través de Brasil y de Paraguay.

Dispone de un aeropuerto nacional, cuya finalidad práctica consiste solamente en unirlos con la capital de la República Argentina.

La historia de Posadas se remonta al 25 de Marzo de 1615, cuando el Jesuita Roque González de Santa Cruz funda la reducción "Nuestra Señora de la Asunción de Itapúa", la que después de 6 años se trasladó a la orilla de Encarnación. Posteriormente este lugar fue conocido como "Rinconada de San José", utilizado para resguardo y embarque de ganado, para cuyo fin se construyó una muralla de piedra que se asentaba en sus extremos en el río y cruzaba transversalmente el perímetro de nuestra ciudad actual.

Con tal motivo, el lugar comenzó a denominarse Trinchera de San José. En el curso de la guerra de la Tripe Alianza, las tropas brasileñas que ocupaban el lugar encontraron la imagen del Patrono San José en una pequeña capilla; surge así la denominación de "Trinchera de San José". Al finalizar esta guerra, el pueblo estaba habitado por numerosos criollos, comerciantes y ex soldados, extendiendo el caserío existente desde el puerto hasta el actual casco céntrico.

Dada la importancia que adquiriría el pueblo, el 8 de noviembre de 1870 la provincia de Corrientes, que desde 1830 mantenía bajo su jurisdicción este punto geográfico, crea el Departamento de Candelaria y dispone la residencia de sus autoridades en Trincheras de San José y la habilitación de su puerto, por lo que esta fecha se señala como fundación de la ciudad. Las primeras elecciones municipales se llevan a cabo el 13 de octubre de 1872 y se constituye el primer Consejo Municipal de Trinchera de San José, que asume sus funciones el 18 del mismo mes.

En 1879, la Legislatura correntina cambia este nombre por el de Posadas, territorio que en 1884 se incorpora a Misiones, designándose como su Capital, carácter que mantiene en nuestros días.

En la actualidad, Posadas es la llave de las comunicaciones de la región, donde el visitante entra a un mundo de paisajes variados, poblada de cerros, edificios modernos y antiguas casonas. Su población actual ronda los 255.052 habitantes.

Se encuentra situada a la orilla izquierda del Paraná, a unos 1.100 km aproximadamente de Buenos Aires, por la Ruta Nacional N° 12 brinda numerosas posibilidades de esparcimiento, gran actividad comercial, hotelera,

---

<sup>35</sup> En la provincia de Misiones, el municipio goza de autonomía política, administrativa y financiera, ejerciendo sus funciones con independencia de otro poder. Existen municipios de primera y segunda categoría, según lo prescribe la Constitución Provincial. Los centros cuya población es superior a los 5.000 habitantes y no exceden 10.000 se consideran de segunda categoría, y los que poseen más de 10.000 habitantes son de primera categoría. Sólo los municipios de primera categoría se hallan habilitados para dictarse su propia carta orgánica.

de transporte y comunicaciones. Cuenta con cinco avenidas de acceso y la una a Encarnación el Puente San Roque González de Santa Cruz.

### **3.3. – Posadas: características de su población**

La ciudad de Posadas cuenta con un revelador aporte de personas provenientes de otros lugares de la República Argentina. Ello ha influido en la sociedad posadeña y la actividad económica no se ha encontrado ajena a esa influencia.

Al recibir el aporte de otras provincias muchos han venido para quedarse y muchos otros tomaron a esta ciudad fronteriza como un lugar para la búsqueda de operaciones transitorias para luego retornar a sus lugares natales.

Con el tiempo, y ya en los albores del siglo veintiuno, muchos foráneos se han consolidado e integran la gran familia posadeña.

Se debe añadir, también, la influencia de los paraguayos. Ya sea a través de aquellos que viven en Posadas, de quienes tienen familiares en el vecino país o, sencillamente, de la presencia cotidiana del habitante de la ciudad de Encarnación.

La presencia de habitantes provenientes de distintos lugares influyó también en las características culturales de la población. Por ende, ese efecto se traslada al empresario posadeño.

### **3.4. - Breve descripción de la historia económica de los empresarios posadeños**

Es conocido indudablemente el problema de la falta de rentabilidad que afecta a los pequeños y medianos empresarios, no solamente de la ciudad de Posadas, sino de la provincia de Misiones e, inclusive, de la República Argentina. Ello trae aparejado especialmente consecuencias económicas, sociales y culturales que afectan a toda la sociedad.

Los empresarios posadeños tampoco han estado ajenos a los embates de la globalización, y han observado en esta última década el transcurrir de una economía con una moneda estable y sobrevaluada, las asimetrías fronterizas que se notaban especialmente con sus vecinos de la localidad paraguaya de Encarnación, y la recesión que comenzó a impactar en los comercios posadeños.

Luego sobrevino la salida de la convertibilidad, la devaluación, la inexistencia de una política económica y el cierre de un elevado número de empresas, especialmente comercios y servicios locales.

Durante el año dos mil dos, los agentes económicos de Posadas mostraban su preocupación por la crisis y la mayoría de los entrevistados creían que la economía del sector había empeorado.

Se presentan vaivenes en la economía argentina, estrechamente ligada al mundo globalizado, y se observa el estancamiento de las inversiones en la región en general y, en particular, en la ciudad de Posadas.

Posadas siente el impacto de las finanzas públicas provinciales, especialmente por el significativo componente de empleo público en el sector

laboral. A ello corresponde adicionar que los rasgos más salientes de la última década fueron la política de privatizaciones implementada y el importante volumen de obras públicas ejecutado. Ello llevó a incrementar la deuda pública provincial, la que alcanza los 900 millones de pesos en el año 1999 o principios del año 2000. Pese a haberse convertido en bonos alrededor de la mitad del monto de la misma, su nivel limitará el gasto y la inversión de los próximos gobiernos debido a los compromisos financieros que deberán afrontarse.

Estos datos estadísticos sirven para tener una apreciación acerca de la deuda pública provincial y que impactará, de algún modo, en el accionar de los empresarios locales en los años actuales y venideros.

### **3.5. - Influencia fronteriza en la evolución empresarial posadeña**

Las asimetrías fronterizas siempre fueron tema de conversación entre los empresarios posadeños, ya sea en el diario accionar en sus respectivos negocios, en reuniones gremiales, o bien a través de los medios de difusión. La preocupación ya era una cuestión generalizada.

La idea de poder compensar las diferencias cambiarias llevaron a los empresarios a pedir barreras fronterizas, controles aduaneros más enérgicos y efectivos, compensaciones impositivas nacionales y provinciales, entre otras alternativas.

Una preocupación constante en la mente del empresariado posadeño, lo constituía la salida constante de divisas al vecino país. Millones de pesos cruzaban la frontera para no retornar jamás en la misma cantidad. El cruce fronterizo se efectuaba las veinticuatro horas de cada día, durante los trescientos sesenta y cinco días del año. Las cámaras empresarias se ocupaban del tema y se hacían charlas y cursos sobre esta problemática.

La inquietud era tal que algunos comerciantes ya manifestaban no poder competir más. Se hablaba entonces de exigir mayores controles aduaneros, instaurar cupos que se cumplieran en su faz práctica y gravar con más impuestos los productos no paraguayos, entre otras medidas. En teoría, algunos pasos se dieron. No obstante, el ingreso de mercaderías continuaba sin cesar y las divisas continuaban saliendo al exterior.

Ante la situación de difícil solución que implicaba la abismal diferencia de precios entre la vecina Encarnación y Posadas, los empresarios apelaron a toda clase de medidas que llegaron a corte de acceso al puente que une las dos ciudades, con los consecuentes problemas que ello trajo aparejado en el plano de las relaciones bilaterales entre Argentina y Paraguay.

No existiendo una protección arancelaria y con un contrabando de difícil control, el tema no tenía soluciones al alcance de la mano del empresario local. Las instituciones nacionales como la Aduana, Gendarmería y la Administración Federal de Ingresos Públicos tampoco pudieron dar soluciones, al igual que los gobiernos municipal y provincial.

Hasta el momento de la salida de la convertibilidad, la solución a la fuga de divisas no se había logrado. Es más, se había alcanzado un récord de cierres de comercios en los años dos mil y dos mil uno. Indudablemente, para la fronteriza ciudad de Posadas la historia cambia a partir de diciembre del año dos mil uno, donde la actividad económica de la ciudad comenzó a movilizarse lentamente.



### **3.6. - Características del comportamiento de los empresarios posadeños**

El empresario posadeño tiene, en estos momentos, cierta permanencia al frente de sus negocios, que se manifiesta a través de la antigüedad de su empresa.

Se observa esto en contraposición con la práctica que existe en otros lugares de frontera, de buscar efectuar operaciones ocasionales, realizar negocios esporádicos, con poco empleo de mano de obra y luego, logrado el objetivo, cerrar el negocio. Muy común en las zonas fronterizas. En épocas cercanas era bastante habitual esta práctica comercial.

En una región de frontera suelen enfocarse algunos temas con una óptica diferente a la que se observa en un habitante de una zona central o no fronteriza. En la frontera puede predominar la audacia, el negocio rápido y la utilidad inmediata. El futuro puede estar en la misma ciudad o cruzarse la frontera y comenzar a trabajar en otro país en cualquier momento. La empresa puede constituirse y disolverse rápidamente.

La antigüedad, la reinversión de las utilidades y el personal que ocupa son elementos indicadores de la permanencia de una empresa en el medio. Muestran una cierta continuidad empresarial.

Pese al significativo cierre de negocios experimentado en los años dos mil y dos mil uno, en las empresas que quedaron en el medio se observa un alto porcentaje de las mismas con muchos años de antigüedad.

Se aprecia la intención de buena parte de los empresarios locales de permanecer y de incrementar sus inversiones dentro y fuera de las sociedades.

Las empresas entrevistadas, agentes económicos, no ajenos a la situación mencionada precedentemente, constituyen ejemplos significativos de empresas que han pervivido por más de treinta años en la Ciudad, que han sufrido los embates de las asimetrías, de los cierres de empresas y que de igual manera han logrado reinvertir en sus negocios.

### **3.7. Descripción geográfica de Oberá**

*La "Capital del Monte" fue fundada el 9 de julio de 1928 por el gobernador del Territorio Nacional Doctor Héctor Barreyro sobre la base de la antigua población de Yermal Viejo... Nació pujante y progresista, animada por el nombre asignado, Oberá, de un cacique, que en guaraní significa "que brilla"<sup>36</sup>.*

Se encuentra ubicada en el centro sur de Misiones, en pleno corredor de las Sierras Centrales de la provincia, dista a 97 km de Posadas.

Para llegar a esta región por vía terrestre se pueden utilizar las Rutas Nac. N° 12 y 14, y las Rutas Provinciales N° 103 y 105, que están asfaltadas y en excelentes condiciones.

A pocos kilómetros, la ciudad está vinculada con la República del Brasil por los puertos fluviales que permiten el paso de vehículos y de personas a través del río Uruguay.

---

<sup>36</sup>MARGALOT, J. A. (1994). *Geografía de Misiones*. Industria Gráfica El Libro, p. 236.

### **3.8. – Oberá: características de su población**

Oberá es conocida como el municipio que alberga la mayor cantidad de etnias inmigrantes del país, como japoneses, españoles, suecos, finlandeses, paraguayos, ucranianos, brasileños, suizos, polacos, alemanes, árabes, italianos, coreanos, etc. y de religiones a nivel provincial, ya que se reconocen más de treinta y dos.

Oberá, el segundo departamento en importancia de la provincia por su desarrollo y por la cantidad de habitantes, el primero del interior, se exhibe como un modelo del dinamismo constructor de los habitantes de todos estos años. Relativamente pocos, desde su creación.

La ciudad de Oberá es la sede de la fiesta más importante de la provincia, llamada Fiesta Nacional del Inmigrante realizada anualmente, donde se produce el encuentro de las Colectividades.

### **3.9. - Breve descripción de la historia económica de los empresarios obereños**

Su actividad económica está centrada en la producción de yerba mate y té. También son referentes los establecimientos madereros.

Su comercio mayorista y minorista registra un importante volumen como centro del fuerte desarrollo zonal.

Es sede de empresas de poderoso arraigo en el autotransporte de pasajeros y cargas hasta Buenos Aires. El intercambio también se vincula activamente con Brasil.

### **3.10. - Características del comportamiento de los empresarios obereños**

El empresario obereño tiene -al igual que el empresario posadeño- permanencia al frente de sus negocios.

Indicadores como antigüedad, cantidad de empleados, número de sucursales contiguas a la casa matriz, adversos al riesgo, con capitales 100% propios, nos dan la pauta para clasificar a estos como empresarios cerrados, cuyas actividades desde sus comienzos se encuentran en manos de sus fundadores y sucesores familiares, conformando verdaderas empresas de familia.

Se evidencia la intención de los empresarios locales de permanecer y de incrementar sus inversiones.

Estos empresarios, a diferencia de los posadeños, no deben preocuparse por las asimetrías de precios, ya que sus empresas no compiten con otras de países limítrofes en forma tan evidente y pronunciada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS EMPÍRICO DE LOS CASOS**

#### **4.- Análisis empírico de las empresas familiares estudiadas**

El estudio se da, porque a priori estas instituciones cumplen con los requisitos impuestos en la investigación, manifestando ser empresas cuyos actores empresariales son miembros de la familia, que la propiedad del capital les pertenece; son organizaciones con fines de lucro que han evolucionado de emprendimientos unipersonales a un tipo societario regulado por Ley.

Responden a la clasificación de PyMEs. Son empresas que gozan de reconocimiento en el medio.

Estas organizaciones, desde su creación y hasta la fecha, han sabido descubrir y atender las necesidades de los consumidores de Oberá y Posadas, dedicándose a la comercialización de bienes de primera necesidad y consumo masivo una, a bienes de confort, originales, que proporcionan seguridad, más sofisticados, las otras.

Las percepciones que se pretendieron recolectar en las oportunidades de contacto con los directivos de las empresas familiares, se refieren particularmente a la estructura y organización de la empresa en la relación familia-empresa, en el tratamiento de las situaciones críticas, los canales de comunicación, objetivos perseguidos, el grado de asesoramiento con que cuentan, la información que poseen acerca del mercado, la determinación de políticas y estrategias, los criterios que han adoptado en materia de calidad y eficiencia y las políticas de recursos humanos implementadas, siendo estos los motores que permitieron diseñar medidas de acción concretas, que permitieron mejorar su posicionamiento y facilitar su pervivencia por más de cuarenta años.

El método empleado para la obtención de información ha sido la entrevista personal. Se han formulado las preguntas en un encuentro directo con los entrevistadores y los empresarios. Dicha entrevista ha sido implementada de manera de conversación direccionada, donde los entrevistados han tenido la oportunidad de ampliar sus puntos de vista sobre el tema.

Las entrevistas se han realizado en las instalaciones de las empresas familiares seleccionadas, para aprovechar la oportunidad de la entrevista con la observación participante, y como estrategia para que el entrevistado se sienta en un ámbito que le es propio.

El cuestionario directo no estructurado utilizado constó exclusivamente de preguntas generales y se realizaron en el orden que se consideró apropiado para la sesión.

#### **4.1. Dini & CIA S.R.L.**

Es un supermercado mayorista que se encuentra ubicado en la ciudad de Oberá, Misiones.

Constituye un caso referido por el mismo fundador, que ya ha incorporado a la empresa a los miembros de la segunda generación.

El pionero cuenta su misión, visión y la cultura y cómo esta fue desarrollándose a través de los años, la que es complementada por sus hijos.

Se reconoce exitoso en su labor pero no como un ejecutivo de una empresa en crecimiento y compleja. Sus dos hijos varones supieron dar el paso hacia arriba y hacerse un lugar en la empresa, y luego de algunos años incorporar la venta minorista a través de la compra de un supermercado; pero el peldaño que aún no consideran viable es la incorporación de un gerente general no familiar y la participación de los parientes consanguíneos y políticos. Actualmente sus hijos dedican a la empresa tiempo completo, reemplazándose uno a otro en las tareas cotidianas.

#### **4.1.1. Sobre el fundador**

Su fundador -el empresario Ismael Dini- comienza como empleado de la empresa Compañía Nobleza de Tabaco (hoy Nobleza Picardo) en el año 1946 en la provincia de Neuquén.

Después lo trasladan a Posadas y finalmente a Oberá. En ese entonces era empleado de la Compañía y surge la posibilidad de que a los empleados les otorguen la distribución de ciertos productos. Así comienza en el año 1956 en Oberá, la “Distribuidora de Productos Ismael Pedro Dini”. Con el correr de los años se transforma entre los años 1964/65 en “Dini & CIA Sociedad Colectiva”.

Comenzaron con la distribución de cigarrillos Nobleza y después con golosinas. Eran mayoristas, se vendía todo por bulto cerrado. Como los caminos eran de tierra, no existían los medios de transporte que hay actualmente; entonces se iniciaba la recorrida por la zonas aledañas saliendo un día lunes y regresando el viernes con el camión vacío, eran muy pocas las empresas que existían y que se dedicaban a la distribución.

#### **4.1.2. El inicio de la empresa**

Entre 1988 y 1989 se transforma en Dini & CIA SRL, los socios son: el fundador como socio mayoritario, su esposa, y sus dos hijos varones Mario y Carlos. Es una sociedad típicamente familiar donde los hijos heredaron los conocimientos de su padre.

#### **4.1.3. La incorporación de los hijos**

*“Nosotros -mi hermano y yo- nos fuimos ganando el espacio, fuimos de a poco ocupando el espacio, por una cuestión de mentalidad de mi padre, ‘siempre muy cerrado’, ‘muy trabajador’. Por una cuestión de naturaleza, o porque nos gustaba, mi hermano fue tomando el ritmo con la administración, con los Bancos; yo, como era el más chico siempre andaba por los depósitos, me encargaba de la carga de los camiones, y es así como hoy hago todo lo que se refiere a compras, negociación con proveedores...”* (Fundador sin capacitación, incorporó a sus hijos sin capacitación tampoco en la parte administrativa). Esta empresa familiar no cuenta con órgano de gobierno, los integrantes de la familia no tienen títulos.

La empresa no cuenta con responsabilidades asignadas específicamente. Es decir, no tienen una formación al efecto, no cuentan con

una estructura o un organigrama armado, y eso es uno de los grandes defectos que tienen, ya que siempre han trabajado así y para ellos es una ventaja.

#### **4.1.4. Asignación de tareas y responsabilidades**

Mario Dini comenta con respecto a esto último lo siguiente:

*“Acá en la empresa todos hacen de todo, cuando no está mi hermano yo hago Bancos. En cierta forma es una ventaja y por otro lado no. Siempre lo hicimos así. Tiene sus ventajas porque da la posibilidad de que puedas ocupar cualquier puesto de la empresa, además cuando uno tiene que manejar al personal, la ventaja es que un empleado no puede venir a decir esto... ya lo hicimos todo..., yo he hecho venta en la calle, detrás del mostrador, manejé furgones, estuve en los depósitos, bajé y subí mercaderías y facturé...”* (Expresión por parte de los miembros de la empresa familiar de “ventajas” y no asignación de funciones definidas).

#### **4.1.5. Cambios del mercado**

*“Con el tiempo todas las rutas que se fueron haciendo, en cierta forma nos perjudicó porque el poder de marginación en la mercadería fue cayendo, esto hizo que vendamos más para cubrir los costos, a lo mejor antes se trabajaba con un costo más elevado en lo que hace a la marginación de un producto, pero había más rotación, además existían sólo dos galletitas saladas y cuatro rellenas, hoy existen cien variedades de galletitas saladas y doscientas de rellenas; eso hace que se disperse la fuerza de ventas de un determinado producto, a eso también se le suma que venían proveedores de galletitas: Bagley, Terrabusi, Canale y hoy entran empresas, fábricas, etc., eso hace que nuestro trabajo se haga más difícil... Dificultades respecto del aumento de la competencia, las grandes empresas no atendían los mercados que ellos sí. En los inicios se vendía con menor diversificación de productos”.*

*“Hoy el volumen de ventas es mucho mayor pero se dispersó; básicamente nosotros antes teníamos diez rubros: encendedores, pilas, cigarrillos, fósforos, linternas, golosinas, y hoy vendemos además, jugos, harina, leche, fideos, azúcar, gaseosas, entre otras cosas, esto demuestra que ha habido un crecimiento en la empresa”.*

#### **4.1.6. Refundación con incorporación de los hijos**

El inicio de la actividad complementaria minorista se produjo en el año 2001.

*“En realidad fue una suma de casualidades, en el caso del supermercado surge inesperadamente, era un supermercado de Moconá que estaba en quiebra, nosotros compramos las instalaciones, el paquete que*

*incluía todo el personal; lo que no compramos fue el edificio que lo alquilamos hasta el día de hoy.*

*“Básicamente hoy la estructura nuestra, diríamos, de lo que hoy es Dini & Cía. está dividido en tres partes: la distribución en la calle, lo que es el supermercado Dinco, y lo que es hoy el autoservicio minorista-mayorista. Básicamente en estas tres patas está montada nuestra estructura...”*

#### **4.1.7. Filosofía de la familia**

Mario Dini, el hijo menor de Ismael, comenta lo siguiente con respecto a sus padres:

*“Mis padres todo lo hicieron a pulmón. Inclusive nosotros desde que estamos en el negocio nunca hemos tomado préstamos de los Bancos, tenemos una tendencia más bien conservadora, ir a lo seguro y el trabajo constante”. (Autofinanciación por actitud conservadora).*

Ismael Dini les fue transmitiendo su experiencia a sus hijos con los hechos, con el trabajo, ellos fueron viendo el trabajo.

Mario comenta con respecto a esto último lo siguiente:

*“Papá nos transmitió lo bueno y también la astucia que debíamos tener, porque si no se vende, todo se capitaliza, eso forma parte de las leyes de la compra y la venta...”*

*“Nuestras prioridades, siempre, primero y principal ‘tratar de hacer las cosas bien’, es decir, ‘por derecha’. Nosotros tenemos una tendencia conservadora pero segura, por ahí somos un poco lentos en las decisiones, pero las decisiones las tomamos cuando realmente estamos muy seguros”.*

*“Estas decisiones básicamente hoy las estamos tomando con mi hermano, porque, a papá, cuando se le planteó la posibilidad de que se comprara el supermercado Dinco era algo que estaba decidido, con esa edad ya no quería asumir mayores riesgos...”*

Con respecto a la capacitación del personal de la empresa, Mario Dini comenta lo siguiente:

*“No tuvimos capacitación, pero todo es de puro corazón y lo vamos llevando, mi hermano empezó una carrera en Ciencias Económicas en Rosario, yo también comencé pero no llegamos a nada, fue un intento, pero lo nuestro se fundamenta básicamente en ‘trabajo y experiencia’, hemos hecho algunos cursos en la Cámara de Comercio sobre manejo de clientes...”*

*“También en lo que hace a la atención de clientes insatisfechos, tratamos de solucionar el problema lo mas rápido posible, nos faltaría un poco más de contacto con la gente, por eso la incorporación de este familiar mío se realizó para eso, voy en representación de la empresa, pero el problema*

*nuestro se suscita porque ninguno de nosotros tiene una tarea fija, considero que si yo sólo me dedicara a las compras y mi hermano a la administración andaríamos mucho mejor, se rendiría mucho más, pero uno viene con la mentalidad de muchos años y cuesta cambiar”.*

Respecto de los miembros no directos que tienen derecho a incorporarse a la empresa, el único familiar que hoy actualmente trabaja en la empresa es el cuñado de Mario, con relación de dependencia, pero como toda sociedad familiar, a veces es muy conflictiva en ese aspecto, entonces ellos prefieren no mezclar los tantos, así definieron el negocio desde el comienzo.

La empresa actualmente está evaluando la posibilidad de la incorporación de un profesional que maneje toda la parte administrativa, porque una de sus mayores fallas es la administración, ya que es su cuello de botella.

#### **4.1.8. Identificación de aspectos positivos y negativos**

Mario comenta lo positivo y negativo de la empresa:

*“La parte positiva para nosotros es el trabajo, la perseverancia, la constancia, lo que nos llevó a que hayamos tenido un crecimiento sostenido. Por ahí no hemos hecho ni una curva, ni un pico, lo nuestro fue un crecimiento progresivo, por eso creo que hemos superado etapas de crisis, ajenas, que nos tocaron muy de cerca; nosotros por ejemplo: el año pasado, entre distintas convocatorias que nos agarraron, empresas de acá, empresas de otros lugares, clientes nuestros que, si nosotros no hubiésemos tenido una estructura firme, hubiésemos caído, porque entre cheques devueltos y otras cuentas incobrables, tuvimos casi doscientos mil pesos que lo tuvimos que absorber, gracias a que no tenemos deudas bancarias, préstamos...”.*

*“La parte negativa viene por el lado del tema de lo que uno tiene que dejar de lado para que esto siga, principalmente la familia, esto es lo que nos originó y sigue originando conflictos: ‘vos nunca estás’. Lógicamente, hasta cuándo ‘uno termina siendo un preso en una cárcel de oro’, para qué sirve decir tengo un auto, tengo dinero para irme diez días de vacaciones, cuando no queda tiempo para hacerlo...”.*

*“Además, nosotros lo fuimos manejando en forma muy personal, tanto mi hermano como yo, sin formar gente para delegar, que también es propio de las empresas como la nuestra, pero eso hace que también en un momento uno se ‘sienta superado’ en un montón de cosas...”.*

Actualmente la empresa está tratando de revertir esa política, pero lo que ocurre es que el inconveniente que tienen es que han apostado a determinada gente para ir delegando, pero todavía no encuentran las respuestas y las expectativas, esto hace que por ahora no puedan delegar. Las tareas contables siempre fueron delegadas.

Con respecto a las falencias de la empresa, Mario comenta:

*“Son propias del manejo familiar, nosotros tenemos que pasar de pensar como una sociedad familiar como una ‘empresa. Cuando preguntan su profesión cuál es, y yo... ¿comerciante o empresario?, no me veo como empresario pero tampoco soy un comerciante, ya tengo 60 ó 70 empleados detrás de mí, toda una estructura, pero me cuesta ponerme ese título; esto representa el cambio de mentalidad que uno tiene que tener, que es muy particular de las sociedades familiares...”*

*“Planificamos muy poco, lo que nos preocupa no es seguir subiendo las ventas, sino no dejar caer las ventas...”*

*“Otra de las falencias es que el stock de mercaderías no lleva un sistema informático de control”.*

*“Hemos puesto un encargado de depósito, un encargado administrativo y tenemos el problema de que no hay comunicación entre las partes, se corta un circuito y no funciona, creo que esto es parte de la falta de capacitación, porque ante la ignorancia la dejamos pasar y se empieza a acumular, es como cuando llegas a tu casa y no lavaste la ropa al quinto día el canasto queda lleno y esto es lo mismo”.*

#### **4.1.9. Sucesión**

Con respecto a la sucesión Mario Dini afirma lo siguiente:

*“El crecimiento de Dini & CIA se originó con nuestra incorporación, porque si no mi papá hubiese quedado con la venta mayorista; y además, si no nos hubiéramos incorporado no sé si hoy existiría, tal vez él hubiera quedado con una distribución de cigarrillos”.*

*“Cuando nosotros empezamos con mi hermano el negocio tenía tres vendedores. Mi hermano se incorpora al negocio en 1979/80, yo estaba en la secundaria, pero siempre estuve involucrado, desde chico, venía un camión para descargar y bajábamos mercadería, nos criamos en el negocio, esa fue una de las cosas negativas; yo me incorporo definitivamente a la actividad en el año 83...”*



## CONCLUSIONES

- Todos los integrantes de la organización son adversos al riesgo económico, no toman préstamos, siempre realizaron inversiones que consideraron seguras, tienen miedo de seguir creciendo y no poder manejar el negocio.
- No consideran factible la incorporación de personas ajenas a la organización para el desarrollo de tareas gerenciales, como así de familiares directos.
- Delegan en profesionales la contabilidad y las tareas de marketing.
- No cuentan con una estructura formal en cuanto a la asignación concreta de tareas y responsabilidades.
- No consideran la sucesión como un tema a planificar.

### **4.2. Aire Confort S.A.**

Es una empresa de venta de aires acondicionados.

La visión empresarial de su fundador Fernández comienza en el año 1970.

Aire Confort S.A. constituye una empresa familiar de primera generación, con parte de la segunda ya trabajando hace varios años. La visión del fundador trascendió a su hija mujer, actualmente encargada de las finanzas y administración de la empresa. La empresa familiar creció sobre la base de la estrategia inicial, que fue adecuándose a las características del sector y del entorno competitivo.

#### **4.2.1. Sobre el fundador y el comienzo de la empresa**

Fernández era empleado de la empresa provincial de electricidad (EMSA) y a la tarde se dedicaba a la refrigeración ya que había hecho cursos en ese rubro cuando trabajaba en Buenos Aires.

En la época en que se desempeñaba como maquinista de abordaje y vivía en los barcos realizó cursos de refrigeración. Estudió como alternativa y al venir acá se dedicó de lleno a la refrigeración a la tarde luego de salir de su trabajo.

En 1972, Carrier Argentina, que en esa época se llamaba Liscler, le otorgó la representación de la marca en la provincia. La política de Carrier era tener un representante en cada provincia, por lo que entrevistaron a Fernández como la persona encargada de organizar la red de concesionarias por recomendación de un ingeniero y referencias de la gente que lo conocía. En un primer momento el fundador rechaza la propuesta de Carrier.

Carrier vuelve a insistir, la única exigencia era que debía asociarse con un ingeniero eléctrico que manejara la parte de balances térmicos y cálculos más específicos.

Finalmente Fernández se asocia con otro empleado de EMSA. Al año, la sociedad no funciona, y el fundador compra la parte que le correspondía a la

otra persona. Asocia a su esposa y forma una SRL con el nombre de Aire Confort.

Así empezaron las primeras obras de esta empresa familiar, que datan de 1974. La oficina era la casa particular del fundador, al comienzo se trabajó en la casa, cuando fue creciendo la empresa se alquiló un local. La estructura del comercio contaba con una secretaria y su hijo adolescente de 17 años que cuando terminó la secundaria se incorporó de pleno a la empresa junto a un compañero de colegio.

En el año 1992 se transformó en S.A. incorporándose los dos hermanos, quienes hasta ese momento no habían sido integrados a la sociedad; el varón permanece hasta el año 1996 cuando se retira. A partir de ese momento quedan solo Fernández, su esposa y su hija a cargo de la empresa.

#### **4.2.2. Responsabilidades dentro de la empresa**

Las responsabilidades estaban bien diferenciadas, el propietario hacía todo lo referido a obras; el hijo es técnico mecánico, entonces hacía todos los planos y la otra persona, el socio Roberto Paulusek, ya fallecido, hacía la parte administrativo contable. Pero cuando era necesario se reemplazaban unos a otros.

El presidente de la empresa siempre fue el fundador. La hija, que es contadora pública, actualmente se ocupa de todo lo que sea administración y finanzas y un ingeniero se encarga de la parte técnica. La capacitación de la empresa está a cargo de la firma Carrier.

#### **4.2.3. Filosofía de la empresa**

En una de las entrevistas realizadas, el empresario Fernández comenta cómo fue capitalizando su empresa y en qué invertían:

*“Las mercaderías y las maquinarias fueron siempre la prioridad. La inversión fue más que nada siempre en equipos. El stockear en esa época, era ganancia, aparte siempre existieron períodos inflacionarios, entonces una forma de resguardarnos de la inflación era comprando equipos, eso era respecto a cómo nos manejábamos, y después cuando las utilidades lo permitían íbamos comprando maquinarias.*

*“La empresa nunca subcontrató afuera, hacía todos los pasos, no éramos un simple vendedor, tal es así que en un primer momento estaba el taller por un lado y la oficina de ventas por otro, ahora se encuentra concentrado en un mismo lugar”.*

El empresario Fernández comenta con respecto a las decisiones de la empresa lo siguiente:

*“En esta empresa se decide en varios aspectos, siempre se trabajó en grupo, y actualmente se sigue trabajando así, se siguen líneas de pensamiento,*

*la nuestra es una empresa familiar pero más bien conservadora, donde las decisiones las tomo yo, y los otros tienen que apoyarme, y si hay alguna idea se tira, pero en realidad nunca se hace algo sin mi consentimiento. Hacemos generalmente reuniones semanales, a veces diarias, al comenzar la tarde o al final, nos reunimos y vemos qué vamos a hacer con tal negocio y se toman en conjunto las decisiones”.*

*“Nosotros siempre tuvimos un asesor contable afuera; cuando mi hija se incorporó empezó a hacer la parte contable, no firmaba los balances porque la ley no le permitía, impuestos nunca hizo. Pero hoy día vemos que es más fácil que los haga un estudio contable, y nosotros la parte de ventas, mi hija lo hacía antes pero le insumía mucho tiempo, en el cual dejaba de atender lo que es prioritario hoy en día: las decisiones, el contacto con el cliente y el servicio...”.*

Con respecto al servicio al cliente Fernández comenta:

*“Carrier nos exige que le demos el producto en sí con una garantía de dos años, en la época pasada (10 años que dejamos atrás) se daba una garantía de tres años, por determinado tipo de producto, porque nosotros tenemos el individual, el residencial y el equipo grande que es el equipo que se coloca en los Bancos. Son tres líneas de productos distintos, que también Carrier Argentina, hoy día tiene tres gerentes distintos. Entonces nosotros tenemos contacto con las empresas en tres niveles diferentes”.*

*“Antiguamente Carrier daba la concesión exclusiva, el que vendía individual, el equipo ventana, era exclusivo, como así las otras líneas. A partir de la época en que entraron las grandes empresas de electrodomésticos, Ventura, Frávega, Red Megatone, Carrier vio como mejor forma distribuir sus productos chicos, como lo es el compacto, en esa línea, también los splits chicos.”*

*“A los restantes los seguimos teniendo nosotros como exclusividad, acá en Misiones no se puede vender un equipo al estilo de lo que le vendió al Banco Macro otra empresa, cosas que en otras provincias ocurre, Carrier clasifica para dar a su diler la exclusividad en cada zona, el potencial del mercado y la cantidad de gente a quien darle”.*

*“Esto se debe a que la plaza está bien atendida, Carrier nunca vio que la empresa haya desatendido alguna obra, en algún momento nosotros manejábamos el 99% del mercado, la cosa va cambiando...”*

*“Nosotros ponemos todo el tema de capacitación y el empuje de la empresa en la parte técnica, no así en la comercialización...”.*

Con respecto a la competencia, el empresario afirma lo siguiente:

*“Tenemos competencia, han venido algunas empresas en los últimos años, la primera competencia que tuvimos fue a partir del año 1989; no estábamos acostumbrados a tenerla, durante muchos años fuimos la única empresa que estuvimos acá en la provincia. En el 1989 vino una empresa del Chaco que se radicó acá y sigue estando, después otra persona que en forma independiente trabaja, y hace un año o dos vino otra de Córdoba”.*

*“Pero no tenemos ningún tipo de relación con ellas, ni siquiera de trato. Por ahí en otras situaciones, en otros rubros y en otras provincias me han comentado que se reúnen en las cámaras de Comercio, pero nosotros no”.*

*Permanentemente estamos en contacto con el cliente, ya que al tener una garantía de un año, de dos o tres, depende el producto que sea, necesariamente queda la relación con ellos, porque nos llaman, nos consultan, sobre el producto que vendemos...”.*

Con respecto a la inserción en otro rubro como una actividad alternativa, el propietario comenta:

*“Nosotros en una época nos dedicábamos como alternativa a importar los equipos, cuando vimos que los equipos Carrier en Argentina estaban muy altos, nos dedicamos durante muchos años a importar Toshiba desde Japón y desde Brasil.*

*Fue una etapa, hoy concluida. Cuando empezó el MERCOSUR nos vimos obligados porque la inversión era muy alta y al ser el equipo Toshiba extrazona, no podían competir en precio con los Carrier, entonces seguimos comprando Carrier y también continuamos importando Toshiba. Tuvimos muy buena relación con Toshiba...”.*

Con respecto a las dificultades que presenta la empresa hoy en día, el fundador afirma lo siguiente:

*“Las dificultades son ponerse en conocimiento de todo el sistema cambiante y variante de lo que es la sociedad. No se puede planificar; las veces que se planificó en la empresa nunca se pudo llevar a cabo. En estos diez años de convertibilidad se pudo planificar de alguna forma, por ejemplo: dar financiación al cliente, cosa que no se hacía, se vendía sólo al contado”.*

*“Antes había mayores costos, había inflación, pero había grandes obras públicas, había que adaptarse a vender y no perder dinero, hubo épocas en que se vendía y no se sabía si se iba a reponer el equipo, eran las épocas del Plan Austral, en que los precios no se modificaron por mucho tiempo, entonces invertimos, se compró mucho stock y los precios no subieron, al contrario al año y medio había bajado, bueno todas esas vicisitudes que son propias del comercio.*

*“Yo tengo 71 años y trabajé toda mi vida y nunca vi esta crisis que hoy estamos viviendo, pasé todas las crisis pero como ésta, no...”.*

#### **4.2.4. La alternativa a la crisis**

*“La crisis de la empresa se empezó a ver a nivel de reducción de personal, al no haber tanto trabajo, a mitad de este año, cuando todas las empresas hablaban de que la crisis era del año 1996, para nosotros los mejores años de la empresa fueron los anteriores”.*

*“A contrapelo de la realidad, porque la empresa tuvo períodos muy críticos en la época de la importación, por eso nos vimos obligados a buscar como alternativa la importación, porque no podíamos competir con los productos que tenía Carrier en ese momento con los que estaban en el*

*mercado; fue por el año 1989, era para abaratar costos para tratar de sobrevivir en ese período que nos fue muy complicado”.*

*“Cuando empezó la crisis a nivel Argentina, nosotros empezamos a crecer, inclusive fueron los mejores años y los problemas se reanudaron con el corralito, con la devaluación”.*

*“Nosotros tuvimos una empresa en Paraguay, si bien éramos los mismos dueños, era independiente, Paraguay salió por una necesidad; cuando se inauguró el Puente vimos una posibilidad de negocio, la gente de Paraguay nos hacía consultas, había una obra importante que fue un Supermercado de Colonias Unidas en el año 1992, competimos, ganamos e hicimos esa obra y a raíz de eso incursionamos en el mercado paraguayo, que fue el año en que empezamos a importar tanto para Argentina como para Paraguay y estuvimos hasta que mi hermano se fue” —comenta Lilian.*

*Cuando él se fue y yo me quedé sola no podía abarcar las dos cosas; además veía que el mercado paraguayo era bastante conflictivo para argentinos trabajando allá, entonces dimos de baja, tuvimos por un tiempo un representante, tenemos propiedades allá, se mantuvo el movimiento de la sociedad, pero este año la daremos de baja...”.*

El empresario Fernández afirma con respecto al éxito de su empresa familiar lo siguiente:

*“Yo creo que el éxito de nuestra empresa está en la calidad y la responsabilidad respecto a las obras realizadas. Yo sé que el medio, cuando habla de nuestro rubro, la gente conoce a nuestra empresa, y hasta muy pocos años atrás hablar de Carrier era hablar de Fernández; además, la responsabilidad respecto al producto que vendemos, ese es el éxito, aunque nunca se piensa exclusivamente en lo que es la rentabilidad y que cierren los números, en muchas épocas y en las de hoy día que vivimos estamos poniendo plata que se ganó en otros períodos, para sostener la empresa”.*

*“Eso creo que es lo que la gente valora de la empresa, además de que dicen que en el rubro somos la empresa más cara pero somos los más responsables...”.*

#### **4.2.5. La sucesión**

Con respecto a la sucesión, el fundador piensa dejarle a su hija; ella comenta lo siguiente:

*“La idea original de papá era que mi hermano estuviera a cargo de la parte técnica de la empresa y yo me dedicaría a las demás funciones, nunca fue la idea de mi padre dejarme a mí la empresa, ni yo de quedármela. Creo que ninguno de los tres pensó cómo se desarrollarían las cosas; hoy por hoy la sucesora natural sería yo. Inclusive mi padre se quiso retirar hace dos años, nos dijo que manejemos nosotros la empresa, pensó que iba a estar menos tiempo, pero no pudo porque se dieron obras importantes y se reincorporó. Hasta ahora sigue manejando él...”.*

## CONCLUSIONES

- La sucesión se dio en forma natural y forzada a la vez, ya que el otro integrante de la empresa familiar ha dejado de participar en ella, vendiendo su tenencia accionaria.
- No consideran la incorporación de terceros a la empresa.

### 4.3. Pelizzola S.R.L.

Es una empresa de venta de radiadores que se encuentra ubicada en la Ruta 12 Km 4 en inmediaciones de la rotonda de la ciudad de Posadas.

Su fundador vino a Misiones desde Corral de Bustos, provincia de Córdoba, a 200 km de Rosario, en el año 1976 donde además de la fábrica de radiadores poseía una estación de servicio.

En Córdoba la fábrica era atendida por el fundador, su esposa, su única hija y el marido de esta, quien había sido incorporado a la empresa familiar aprendiendo el oficio.

*“Mi padre nos transmitió su experiencia; además solo no podría, y mi esposo era del campo, un radiador conocía sólo por fotos... le enseñó todo, hasta mi hija Gabriela, de 28 años, aprendió...”.*

Luego de evaluar la factibilidad de establecerse en Posadas, trasladaron la fábrica de Córdoba y vendieron la estación de servicios.

Es una Empresa Familiar de segunda generación. El fundador desarrolló un negocio que fue continuado y ampliado por su única hija mujer. Esta refundó la empresa, ingresando en nuevos mercados y con nuevos productos y actividades. A su vez, está continuando el ciclo con la incorporación de la hija mayor a las tareas administrativas. La incorporación de personas ajenas a la organización no es considerada.

#### 4.3.1. Razones para elegir la localización

*“Vinimos a Posadas porque acá en Posadas había un señor que hacía los radiadores en forma artesanal; entonces la misma gente que vendía la materia prima para la fabricación de los radiadores (cobre) nos ofreció, como éramos familia, trasladarnos a esta ciudad, sería más fácil, si no queríamos venir a Posadas. Aquí no había fábrica. Papá decidió venir a conocer”.*

En principio vino el fundador. Luego vinieron su hija Graciela y su esposo a evaluar la posibilidad de instalarse en Posadas. Así fue que decidieron trasladarse. En esa época resultaba muy difícil encontrar un lugar adecuado para alquilar, pero consiguieron un departamento en planta alta e instalaron la fábrica en la planta baja.

Fue toda una novedad en la región, la noticia salió en el diario local (Diario “El Territorio”), hubo entrevistas en las radios de la zona (Virasoro-Corrientes, Apóstoles y Oberá-Misiones) y hasta en Paraguay, ya que por ese

entonces no había fábricas de radiadores en la región. En la actualidad sigue siendo la única fábrica de Posadas y del Nordeste.

#### **4.3.2. Refundación de la empresa**

*“El negocio en Posadas lo comenzamos los cuatro: papá, mamá, yo y mi marido éramos socios desde un comienzo en Posadas, porque en Corral de Bustos papá y mamá eran socios con gente extraña, pero al venir a Posadas me venden las cuotas partes de la sociedad, una S.R.L. Siempre fue Pelizzola & Cía. S.R.L., desde el año 1953 que papá creó la empresa en Córdoba...”*

La empresa Pelizzola siempre se dedicó a la fábrica de radiadores y a la confección de paneles; como anexo tenían la reparación de los radiadores en Posadas.

La hija se dedicaba a tareas administrativas, pero cuando vinieron a Misiones no tenían empleados. Comenzaron con el armado de radiadores, como era ensamblar piezas; participaba toda la familia, la madre además manejaba las máquinas en un comienzo, hasta que fueron creciendo paulatinamente.

Graciela comenta también cómo fue la inserción de la familia Pelizzola en Posadas:

*“Despacito fueron viniendo las empresas, nunca fuimos a correr para buscar los clientes, es un rubro que con la publicidad en los distintos medios, radio, diario, y además la publicidad institucional (llaveros, reglas, almanaques) hizo que la gente se informe y nos visite”.*

*“La primera empresa que fue cliente nuestro acá fue el Establecimiento Las Marías, de la Yerba Taragüí, de Virasoro Corrientes, que nos compró el primer radiador, dio la casualidad que el Gerente alquiló en el mismo edificio”.*

Con respecto a las dificultades que tuvieron que afrontar en sus comienzos y su competencia, Graciela afirma lo siguiente:

*“Como Misiones está un poco descolgada en lo que hace a la geografía del país, para recibir la materia prima, en cuanto a los días, la demora, ahora está mucho más adelantado, por el contra-reembolso de las encomiendas, pero antes no había nada, era complicado para la entrega de los materiales”.*

*“Con respecto a la competencia, no tenemos, porque fábrica nunca hubo ni hay actualmente, hay revendedores, hay el ‘radiadorista’ que es el que en nuestra jerga arma los radiadores, pero no fabrica, ellos sí son más unidos, nosotros estamos solos”.*

#### **4.3.3. Filosofía de la empresa**

Respecto del manejo financiero, *“siempre nos manejamos con medios propios, nunca fuimos de salir a pedir y endeudarnos...”*

La empresa siempre invirtió en materia prima, hacen como dice el judío: “Hay que mirar lo que se tiene arriba de la estantería y no lo que se tiene en el bolsillo”. Es un rubro al que se dedican, la materia prima no se echa a perder, entonces cuanto más *stock* tienen es mejor.

La empresa siempre hace publicidad, todo el año, por radio, TV., diario, además de los obsequios que todo el año entregan como atención al cliente (llaveros, almanaques, reglas, biromes), todo el año al cliente se le da algo.

Graciela Pelizzola comenta sobre la capacitación lo siguiente:

*“No realizamos capacitación, porque hacer radiadores es un arte, mi padre ya lo aprendió en Córdoba, las primeras máquinas se las hizo un señor en Río Cuarto, Córdoba, pero él empezó reparando radiadores en su juventud y ahí aprendió el oficio, las máquinas no tienen muchos secretos: una que pasa la cinta, la otra que corta, se lleva a perforar, me imagino que el italiano que las hizo y vendió le habrá asesorado, Pocchi de apellido. Sí tiene sus bemoles el hacer un radiador, no se hace de un día para otro, lleva su proceso”.*

*“Las tareas nunca fueron reemplazables, es un rubro bastante difícil, no cualquiera entra y ya sabe, lleva como mínimo un año y medio para aprender, yo no puedo echar a un empleado y al otro día tomar otro en reemplazo...”.*

Con respecto a las decisiones de negocio de la empresa y el manejo del personal Graciela afirma:

*“Cuando estaba papá consultábamos entre los socios, siempre se discutía, en la parte contable estaba yo, y él debía consultar porque las chequeras, los pagos los hacía yo. Ahora la responsabilidad es mía y de mi esposo”.*

*Al principio no contábamos con personal, trabajábamos nosotros, hasta que papá fue incorporando y llegamos a tener 7 u 8 empleados, además de nosotros; ahora cambió mucho, era todo de cobre y bronce, y cuando empezó el boom de ‘lo importado’ fue todo aluminio y plástico”.*

*“La contabilidad siempre estuvo en manos de profesionales, Graciela liquida lo básico y el Contador a fin de año cierra el balance”.*

*“Gabriela, que es mi hija mayor es mi mano derecha, además la más chica también, yo confío en ellas, ellas deben entender que si no cuidan lo que es de ellas... en el futuro a lo mejor esto puede quedar o no, pero en este momento están estudiando...”.*

#### **4.3.4. Cambios del mercado**

*“Hubo una época allá por el año 1978 que empezó el aluminio como materia prima de reemplazo y no tuvo aceptación. Desapareció...”.*

*“Cuando aparecen los productos importados, radiadores chinos, coreanos, colombianos, venezolanos, españoles, lo que se buscaba había, nuestra industria se fue perdiendo, eso hizo que disminuya la actividad. La gente al querer lo original, acá no hay, recién ahora se está empezando a hacer algo de aluminio, si no todo es de afuera”.*



*“Ahora se está volviendo a lo nuestro, cobre y bronce, el aluminio, y el plástico es descartable, lo de nuestro material se repara, limpia, salvo que sea un accidente muy grande que haya un deterioro tal que no se pueda reparar...”*

Se dedicaron como actividad alternativa a la venta de condensadores que no era su mercado, además debieron incluir lo importado porque la situación económica obligó a que con lo de ellos no fuera suficiente; hoy la empresa Pelizzola tiene stock de lo importado y cuentan con otras marcas también, siempre en el mismo rubro.

La empresa actualmente efectúa ventas en otras localidades, la gente del interior les pide por teléfono y se le envía por contra-reembolso.

Ahora están trabajando mucho con Paraguay, ya que allá no hay fábrica, y venden además a ciudades aledañas como Corrientes.

Graciela comenta a qué se dedican actualmente:

*“La fabricación está un poco parada, en menor escala, se está trayendo para ensamblar los radiadores con otra medida porque nuestra fábrica los hace con caños grandes, que son muy caros, los caños grandes son muy buenos, permiten una mejor refrigeración, pero como eso va por kilogramo la gente hoy no lo podría comprar”*

*“En cambio ahora viene un caño más chiquito, de otro estilo, de otro espesor, que sin ser de aluminio lo reemplaza bastante. Al ser por kilogramo pesa menos y los nuestros fabricados no podrían competir”*

*“Nuestra fábrica de radiadores para la maquinaria pesada, cosechadoras, tractores, nuestro producto es ideal para la zona, ya que al hacer calor el radiador debe ser de mayor calidad que si ese radiador va a Bariloche. A veces la gente compra el radiador en Buenos Aires y ellos fabrican para todos igual, la misma mercadería y después el radiador no funciona”*

*“Si la actividad económica mejora las máquinas están ahí para volver a producir, la industria del campo, que es el fuerte nuestro está parada”*

#### **4.3.5. Sucesión**

Con respecto a la sucesión Graciela comenta lo siguiente:

*“La sucesión en este caso no fue planeada, porque a los 18 años y como única hija debí trabajar en el negocio; nosotros en Corral de Bustos teníamos estación de servicios y la fábrica de radiadores, no se dormía, trabajábamos todos todo el día... Además cuando falleció papá yo me tuve que hacer cargo junto a mi marido”*

#### **CONCLUSIONES**

- La sucesión se dio en forma natural al fallecer el fundador y tener una única hija.
- Si bien no han crecido ni evolucionado en cuanto a las técnicas de fabricación, han manifestado crecimiento mediante la incorporación de venta y reparación de condensadores.

- No son tan cerrados en cuanto a la incorporación de “no familiares”.
- Por las características de la actividad, no dependen en mayor medida de personal no familiar.
- La sucesión de la segunda generación a la tercera no está aún definida.

#### **4.4. Ernesto Niveyro S.A.**

Esta empresa familiar es una de las pioneras de la provincia de Misiones.

Hoy, esta empresa familiar se encuentra exitosamente posicionada en la provincia.

Cuenta con más de mil artículos para la venta, los matafuegos y los funguicidas son rubros importantes y todo lo que sea seguridad industrial, indumentaria laboral y seguridad personal. Es incluso proveedor provincial.

##### **4.4.1. Sobre el fundador y el comienzo de la empresa**

Su fundador, Ernesto Niveyro, vino a Misiones a los nueve años desde Paso de los Libres, provincia de Corrientes.

*“Yo primeramente era cadete de una tienda, ahí limpiaba pisos y después fui ascendiendo, repartía paquetes, era ayudante de vidrierista, de vendedor, pasé todas las etapas”.*

*“Era deportista, jugaba al fútbol, al básquet. Todo lo poco, mucho o nada que tengo lo debo a las amistades que hice a través del deporte”.*

Su visión empresarial comienza entre los años 1959/60, con una Planta fraccionadora de alcohol puro y de quemar, actividad que abandonó por problemas impositivos hace dos años atrás.

Como actividad complementaria y por recomendación de un amigo, se dedica a la venta de sifones Drago en Posadas.

Pero a su vez, trabajaba por la mañana en el Banco Provincia de Misiones, y a la salida del Banco entraba a un Almacén al por Mayor al que llevaba la contabilidad.

Luego de esta actividad, y hasta pasada la media noche, en su casa y con su esposa fabricaban soda con una máquina que habían adquirido con un crédito en el Banco Industrial. Al día siguiente, con dos carritos salían a repartir soda unos muchachos contratados. Este fue el principio como comerciante.

Con el tiempo, hizo contacto directo con la gente de Drago, y le ofrecieron la distribución de matafuegos. Esta actividad tomó tal magnitud que se vio obligado a renunciar al Banco para dedicarse de lleno a la actividad.

#### **4.4.2. Asignación de tareas, decisiones y responsabilidades de la familia**

La empresa Niveyro con el apoyo de muchas amistades y con el gran esfuerzo de su fundador, su esposa y sus dos hijas -una de ella es bioquímica y la otra es abogada- pudo lograr continuidad en Posadas.

Esta empresa familiar cuenta con un gerente ajeno a la familia y las decisiones de negocios son tomadas en conjunto, a través de reuniones familiares que se hacen una vez por semana. Asimismo la contabilidad siempre estuvo tercerizada.

El personal de la empresa siempre se capacita ya sea en tareas administrativas o atención al público. Además cuentan con asesores capacitados en estos temas.

El empresario Niveyro comenta lo siguiente:

*“Es un logro familiar, por nuestra trayectoria, de ‘seriedad y cumplimiento con nuestros proveedores’ y de ‘seriedad y cumplimiento con nuestros clientes’. ‘No hay otro secreto’”.*

*“En la actualidad se nos presentan continuamente ofertas de representación, todo lo contrario a otros que tienen que ir a buscarlas”.*

*“Mi empresa tiene un patrimonio muy importante en inmuebles, pero el patrimonio más grande y el más importante es el concepto y el crédito que tenemos con nuestros proveedores y con los Bancos. Ese es el mayor capital...”.*

El empresario Niveyro afirma con respecto al éxito de su empresa familiar lo siguiente:

*“Creo que fueron las relaciones públicas que he hecho y las que sigo haciendo porque soy un deportista, yo tengo la virtud de las relaciones públicas, yo conozco a mucha gente pero a mí me conocen más de lo que yo conozco, y eso fue lo que me hizo abrir camino...”.*

#### **4.4.3. La sucesión**

Con respecto a la sucesión, el propietario tiene claro que cederá las funciones de la empresa a sus dos hijas, la abogada se encargará de la parte legal y la bioquímica de la administrativa.

Ha incorporado a la empresa a la segunda generación: sus hijas. El pionero expone su idea de negocio, su cultura. Pudo dar el paso hacia arriba, y buscar, luego de algunos intentos fallidos entre familiares directos, un gerente general no familiar con las competencias necesarias y la compatibilidad de personalidad para trabajar con él. Actualmente el fundador trabaja a tiempo completo, mientras que sus dos hijas lo hacen a tiempo parcial.

## CONCLUSIONES

- El fundador continúa al frente de la organización.
- Sus inversiones siempre se centraron en la adquisición de mercaderías para el negocio y con los excedentes se adquirieron propiedades como garantía de continuidad económica para su familia.
- El fundador manifiesta que gran parte de su éxito está basado en relaciones interpersonales.
- Reconoce como clave de éxito sus aptitudes como vendedor.
- Si bien la sucesión no está formalmente planeada, tiene en claro que corresponde a sus dos hijas.
- La capacitación de los empleados es un elemento tenido en cuenta por el pionero.
- Es una empresa que posee una estructura formal.

## **CAPÍTULO V DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **5.1. – Potencialidades de la empresa familiar**

*“La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva<sup>37</sup>”.*

Estas cualidades son:

- Compromiso
- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- Planeamiento a largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

#### **5.1.1. Compromiso**

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a ser un aporte para el éxito de la empresa.

El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral, el personal se esmera más y siente que forma parte del equipo, ya que todos contribuyen para un fin común, lo que se denomina generalmente “ponerse la camiseta de la empresa”.

En las empresas analizadas este sentimiento se percibe fuertemente en los fundadores y no tan vigorosamente en quienes están continuando con el emprendimiento.

#### **5.1.2. Conocimiento**

Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para trabajar, una tecnología especial o un *know-how* comercial que no poseen sus competidores, como por ejemplo: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

---

<sup>37</sup> Leach P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A., p. 25.

El caso Pelizzola es el más característico, no en cuanto a las habilidades comerciales sino en cuanto a las habilidades técnicas referidas a la elaboración de sus productos. En cambio Niveyro, todo el éxito de su empresa radica -manifestado por él- en su habilidad para la gestión comercial.

Esta idea del conocimiento también se aplica en relación con la incorporación de los hijos del fundador en la empresa, ya en la segunda generación, ya que estos han crecido escuchando las estrategias del *management*, imbuidos del entusiasmo del fundador, y cuando les llega el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

Esto está de manifiesto en lo que sienten los hijos del fundador en la empresa Dini, que con su incorporación a la empresa han mantenido el entusiasmo de su padre en el emprendimiento.

### **5.1.3. Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero**

Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando pueda permitírselo. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

El caso Dini es el más notable en este aspecto, ya que los miembros de la familia supeditan su vida personal a las necesidades de la empresa.

La misma flexibilidad se aplica con el dinero, y en eso reside otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias, porque la mayoría de las familias tiene un ingreso fijo derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tienen que tomar conciernen a la forma en que se gastará ese dinero.

Pero para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica, ya que deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión.

En general, todas las empresas en particular tienen un criterio muy conservador, no en cuanto a la remuneración por su trabajo sino respecto al endeudamiento de la empresa.

### **5.1.4. Planeamiento a largo plazo**

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo, pero no para formalizar sus planes, para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. Esto significa una potencialidad porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es un riesgo porque ese pensamiento está desorganizado.

En las empresas bajo estudio queda de manifiesto la falta de planificación no sólo estratégica sino operativa, ya que han ido desarrollando

sus actividades solamente con la intención de pervivir en el tiempo, carecen de cualquier tipo de planeación a largo plazo.

Cuando se dan las condiciones propicias para que una familia pueda confiar en su visión del futuro, concentrarse en eso y apoyarse en un propósito estratégico a largo plazo, como el que caracteriza a las empresas no familiares, las posibilidades son enormes.

#### **5.1.5. Una cultura estable**

Las empresas familiares por varias razones suelen tener estructuras estables. El fundador tiene habitualmente experiencia de muchos años y el personal clave del *management* está firmemente comprometido con el éxito de la empresa, y también desempeña sus funciones durante largo tiempo.

Las relaciones dentro de la empresa cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse. Sin embargo, una cultura demasiado estable puede ser un arma de doble filo, ya que puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud es: *hacer las cosas como siempre se han hecho* sin pensar en el cambio y la adaptabilidad, y no ver que las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente.

#### **5.1.6. Rapidez en la toma de decisiones**

En una empresa familiar las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso en la toma de decisiones está a cargo de uno o dos individuos claves.

Esta potencialidad no está muy claramente de manifiesto en las empresas analizadas.

La característica que muestra este proceso es su mayor rigidez si se lo compara con el caso de una empresa no familiar que decide trasladar sus operaciones a nuevas áreas.

Cuando la decisión puede afectar significativamente la estructura de la empresa, se requiere algo más que un *sí* o un *no* del empresario.

Desde luego, esto no quiere decir que buscar asesoramiento externo en las decisiones importantes represente una pérdida de tiempo, o que las consecuencias de un cambio semejante no deban ser extremada y minuciosamente evaluadas, pero la celeridad tiene un valor comercial y en este ejemplo, en que todo se basa en la rapidez en que se pueda tomar la decisión y se realice, la empresa familiar debería llevar definitivamente una pequeña ventaja.

#### **5.1.7. Confiabilidad y orgullo**

La empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una empresa que tiene larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un *management* y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad, las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

## **5.2. – Riesgos a los que están expuestas las empresas familiares**

Así como las empresas familiares logran ventajas valiosas, también son propensas a soportar riesgos graves y endémicos. Del mismo modo que las potencialidades no son exclusivas de las empresas familiares, tampoco lo son sus riesgos, aunque las firmas familiares son particularmente vulnerables a estas deficiencias.

Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Estas dificultades son:

- Rigidez
- Desafíos comerciales
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad

### **5.2.1. Rigidez**

Llevar adelante una empresa familiar es como entrar en un túnel del tiempo, ya que los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas limitadas por la tradición y poco dispuestas para el cambio.

Es muy frecuente en una empresa familiar que las cosas se hagan de la misma manera siempre, porque el cambio no solo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

En los casos bajo estudio, la rigidez está de manifiesto en no considerar necesaria la profesionalización de ciertas actividades. Las empresas han adquirido una magnitud tal, que merecen que ciertas actividades dejen de desarrollarse como se venían haciendo y den paso a una gestión más especializada en distintos aspectos.

### **5.2.2. Desafíos comerciales**

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a estas empresas pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Con bastante frecuencia los métodos utilizados en la empresa son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas.



El manejo de las transiciones representa otro importante desafío para las empresas familiares; a menudo puede significar el triunfo o el fracaso para una empresa de estas características.

En definitiva, en muchas empresas familiares el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre entre el personal, los proveedores y la clientela.

Esta situación en particular se manifiesta en Dini & Cía., ya que es el único caso donde el fundador, pese a su edad avanzada, se niega a no estar en su empresa.

En lo que concierne al incremento del capital, si se compara con la amplia gama de alternativas financieras al alcance de las empresas no familiares, las familiares obviamente tienen opciones mucho más limitadas. Pero, por encima de eso estas empresas ponen reparos ante la sola idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa.

El desarrollo normal de la empresa e incluso la *pervivencia* de la misma se pueden ver amenazados cuando se escatiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante las crisis pasajeras.

Detrás de estas actitudes excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control o de dejar de ser los dueños de su destino y esto constituye un anatema para la mayoría de las empresas familiares.

Por lo común las familias empresarias suelen ser reacias a responder cómo manejan sus negocios y la idea de que la familia pueda dejar de controlar el capital es generalmente inconcebible, ya que el control está asociado con la necesidad de libertad e independencia que ha sido la fuerza movilizadora de la fundación de la empresa y su subsiguiente éxito.

### **5.2.3. La sucesión**

El paso de una generación a otra en una familia empresaria y el cambio de liderazgo que esto implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

Si se cambia la conducción de la empresa, como así también su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. Por ejemplo: donde existe una definida jerarquía de gestión, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades, y la posible reacción del personal si se colocara a un extraño en el puesto clave del *management*.

Nuevamente, esta es una situación en la cual la empresa familiar enfrenta los mismos problemas que las otras empresas de carácter no familiar; pero detrás de esas dificultades hay un dilema mayor, de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en los hechos transforma la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza a la empresa.

Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

En las empresas analizadas la sucesión planificada como tal no se manifiesta, solo la sucesión natural o forzosa en los casos en que el fundador deje de manejar los negocios. En el caso Pelizzola se dio la sucesión ante el fallecimiento del fundador y existencia de una única hija.

En el caso Niveyro, el fundador ha tomado la decisión pese a la voluntad de sus hijas.

En el caso Aire Confort, el fundador se mantiene bastante al margen de los negocios y la sucesión en uno de sus hijos se produjo ante el retiro del otro de la empresa.

En el caso Dini, ambos hijos por voluntad propia han continuado la tarea de su padre, ante su avanzada edad.

#### **5.2.4. Conflictos emocionales**

Los riesgos que implica la sucesión son solo un aspecto de la siguiente dificultad que deben afrontar las empresas familiares y que es la emoción que limita el campo de acción comercial de la empresa.

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados, y la empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones que si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades.

#### **5.2.5. Liderazgo y legitimidad**

Una última situación de riesgo que deben enfrentar las empresas familiares y que vale la pena destacar, se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la empresa está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser muy serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera.

En los casos estudiados no se ha llegado a la tercera generación aún, pero no deja de contemplarse lo que el impacto de esa situación causará.

Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimar a la siguiente generación, y los hermanos deben determinar entre ellos dónde reside el poder, antes incluso de pensar quién asumirá la autoridad en el futuro. Si no lo hicieran así, el advenimiento de la tercera generación con su mayor número de individuos podría presagiar la catástrofe.

A manera de resumen, con respecto a las empresas estudiadas podemos evidenciar que dentro de las potencialidades presentes se encuentran: el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, una cultura estable y confiabilidad y orgullo.

Los riesgos a que están expuestas hacen referencia a la rigidez y la sucesión.

## CAPÍTULO VI IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE VARIABLES

### 6.1.- Introducción

La información siempre ha sido un activo clave para las organizaciones empresarias, aunque solo recientemente se la ha reconocido como una herramienta estratégica poderosa.

En los últimos años, la calidad y cantidad de información ambiental disponible ha aumentado significativamente debido a los avances tecnológicos, creando un amplio espectro de nuevas oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Así como resulta necesario considerar el análisis del entorno que rodea a las organizaciones, los empresarios deben identificar en el interior de sus empresas la cantidad y calidad de recursos que disponen, sondear las fuentes de ventaja competitiva y analizar las habilidades distintivas con que cuentan.

### 6.2.- Análisis FODA

El análisis FODA (en inglés *SWOT*) es un acrónimo para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una organización y sus oportunidades y amenazas externas.

*“Es una herramienta de uso fácil empleada para obtener de manera rápida la visión general de la situación estratégica de una empresa<sup>38</sup>”.*

El análisis estructural FODA incluye la investigación sistemática de datos, el examen de tendencias de la rama económica y el estudio de cualquier información que pudiera proceder apropiada a la organización.

Tiene como objetivo integrar el diagnóstico interno con el externo para orientar a la organización en la formulación de la estrategia más conveniente.

Este análisis se originó en la General Electric en los años cincuenta bajo el título original en inglés *“SWOT Analysis”*.

S: por *strengths*, fortalezas;

W: por *weaknesses*, debilidades;

O: por *opportunities*, oportunidades;

T: por *threats*, amenazas.

El análisis FODA es como construir un balance estratégico, donde los puntos fuertes son los activos competitivos y los puntos débiles son los pasivos competitivos.

Las amenazas y oportunidades son consideradas factores ambientales sobre los que la empresa tiene poco control; las fortalezas y debilidades hacen referencia a factores internos sobre los cuales se tiene mayor control.

---

<sup>38</sup> Rodríguez Valencia J. (2000). *Administración con enfoque estratégico*. Editorial Trillas, p. 94.

- ¿Qué es una fortaleza? Es un elemento interno, benévolo de la organización.
- ¿Qué es una oportunidad? Es el elemento del entorno que es viablemente favorable a la organización.
- ¿Qué es una debilidad? Es el elemento interno de carácter negativo de la organización que constituye un obstáculo para la consecución de objetivos.
- ¿Qué es una amenaza? Es un elemento del entorno desfavorable para la organización.

Es decir, toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

El análisis FODA, si bien es una herramienta de uso factible, no se limita simplemente a emitir cuatro listados, incluye la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación de la organización y cómo emprender una acción estratégica.

Vale decir, permite desarrollar algunos juicios para saber si la postura estratégica de la empresa mejorará o se deteriorará con la estrategia actual, y considera qué acciones se necesitan para mejorar la posición de la empresa en el mercado y lograr la *pervivencia*.

### **6.2.1.- Análisis del medio externo**

El medio externo o entorno de una organización es el conjunto de todos los elementos, actores externos, factores que no están a simple vista bajo el control de la organización y que determinan sus resultados.

Como lo expresa Héctor Álvarez, el entorno conforma las fuerzas e instituciones relevantes que afectan las transacciones entre la organización y sus mercados.

Para algunos autores el estudio del entorno es definido como análisis ambiental.

El sentido de este análisis es definido por Certo y Porter como:

*“el proceso de revisar el ambiente organizacional para identificar amenazas y oportunidades, presentes y futuras que pueden influir en la habilidad de la empresa para alcanzar sus objetivos<sup>39</sup>”.*

---

<sup>39</sup> Certo, S. y Peter P. *Strategic Management* (1990); citado por Rodríguez Valencia J. (2000) *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas; p. 75.

Rodríguez Valencia lo define como:

*“el proceso de análisis para establecer qué hechos y tendencias externas críticas afronta la organización y evaluar y desarrollar un conjunto de oportunidades y amenazas<sup>40</sup>”.*

Este análisis ambiental se basa en la teoría general de sistemas. De acuerdo con esta teoría, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno externo por medio del intercambio de recursos.

Uno de sus postulados plantea que las organizaciones no son autosuficientes ni auto-contenidas; por ello, las empresas toman del entorno externo materiales, insumos, materias primas, dinero, mano de obra y los transforma en productos o servicios que luego los devuelve. Dichos conceptos los hacemos extensivos a las empresas familiares estudiadas.

La empresa familiar debe mirar por fuera de sí misma, en el ambiente operativo externo, donde están las oportunidades y amenazas.

El ambiente de la empresa familiar debe ser entendido como el conjunto de todos los factores externos no controlables que, dentro de un límite específico, se pueda concebir como factor de influencia.

En este análisis se identifican las amenazas y oportunidades que están en el ambiente de la empresa familiar y las mejores maneras de usufructuar esas situaciones.

Debe ser efectuado por toda la empresa familiar, considerando una serie de factores tales como: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolución tecnológica, proveedores, aspectos económico-financieros, aspectos socioeconómicos, aspectos culturales, aspectos políticos, órganos gubernamentales, mano de obra y competidores.

### **6.2.2. – Análisis conceptual de oportunidades y amenazas**

Las oportunidades son las fuerzas ambientales no controlables por la empresa familiar que pueden favorecer su acción estratégica, desde que sean reconocidas y aprovechadas satisfactoriamente por los empresarios.

Es decir, las oportunidades son entonces aquellas tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa familiar.

La empresa debe identificar todas las oportunidades y escoger un grupo que contemple a las mejores, a fin de formar una cartera estratégica de oportunidades.

Su análisis debe seguir dos dimensiones, por un lado considerar el grado de atractivo que representan y por el otro la probabilidad de éxito de su implementación.

Deberían incluirse las oportunidades de la empresa familiar en el siguiente orden de prioridades:

---

<sup>40</sup> Rodríguez Valencia J. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*, Editorial Trillas, p. 75.

- las de alto atractivo potencial y alta probabilidad de implementación exitosa;
- aquellas oportunidades cuyo atractivo potencial es alto y la probabilidad de éxito se juzga en la actualidad baja, ya que el atractivo es suficiente como para poner en tela de juicio la estructura actual que le otorga poca probabilidad de éxito y pasó a orientar esfuerzos hacia su aprovechamiento;
- las oportunidades cuyo atractivo potencial es bajo pero cuya probabilidad de éxito se juzga alta, ya que constituyen oportunidades marginales cuyo aprovechamiento debe encararse si la inversión y el esfuerzo ejecutivo requeridos son suficientemente bajos.

Las amenazas son fuerzas ambientales incontrolables por la empresa familiar que crean obstáculos a su accionar estratégico.

Las amenazas son las tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa.

Su análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de seriedad que representan por su impacto sobre la situación de la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.

Deberían incluirse las amenazas en el siguiente orden de prioridades:

- las amenazas de seriedad potencial alta y alta probabilidad de ocurrencia;
- aquellas cuya seriedad potencial es alta y la probabilidad de ocurrencia se juzga en la actualidad baja; el peligro es suficiente como para afectar profundamente la situación de la empresa y justifica alguna cobertura;
- aquellas amenazas cuya seriedad potencial es baja pero cuya probabilidad de ocurrencia se juzga alta, constituyen oportunidades marginales de acción preventiva que se deben encarar si la inversión y el esfuerzo ejecutivo requeridos son suficientemente bajos.

Las oportunidades y amenazas no solo afectan el atractivo de la situación de una organización familiar, sino que presentan la necesidad de emprender acciones estratégicas.

### 6.2.3. – Identificación de las oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	GRADO DE RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	REDUCIDO
Ingreso a nuevos segmentos			X
Diversificación hacia mercados relacionados		X	
AMENAZAS	ALTO	MEDIO	REDUCIDO
Gran competencia de empresas no familiares			X
Aumento de los costos laborales e impositivos		X	
Aumento de la desocupación y subocupación: pérdida del poder adquisitivo		X	

Las oportunidades y amenazas que afectan a las empresas familiares son las mismas que afectan a todas las empresas (por tratarse de factores ambientales o externos a la organización y no poder controlarlos).

Es por eso que el balance estratégico de las empresas estudiadas ratifica la *pervivencia* de las mismas al inclinar la balanza hacia el lado de los activos.

Además de exponer gráficamente las oportunidades y amenazas asociadas a la historia y continuidad de las empresas familiares analizadas, se ha dado una ponderación a los mismos conforme al grado de relevancia: alto, medio, y reducido.

Desde su creación hasta la actualidad se ha podido evidenciar en las empresas estudiadas una diversificación de sus actividades hacia otros mercados, como así también la incorporación de otros segmentos a su cartera inicial.

En Dini & Cía., el paso de mayorista a minorista como actividades complementarias, de distribuidor local a proveedor de gran parte de la provincia, ha llevado años de esfuerzo continuado, luego de la incorporación de los hijos, pese a la resistencia por parte del fundador.

Ernesto Niveyro es el que presenta una mayor diversificación, incorporando a su venta tradicional de matafuegos y alcohol de quemar, la venta de artículos de seguridad y funguicidas.

Aire Confort ha incursionado en la importación y comercialización de aires acondicionados directamente de Japón, por cuestiones del fabricante y proveedor Carrier. Esto se mantuvo por pocos años y en la actualidad ha vuelto a su mercado original.

Pelizzola & Cía. también ha realizado una diversificación de sus actividades, comercializando y realizando servicios de reparación no solo al interior de la provincia sino a zonas aledañas.

Las amenazas se refieren a la gran competencia por parte de empresas no familiares, el aumento de los costos laborales e impositivos y el aumento de la desocupación, la subocupación y la depreciación del valor relativo de los bienes.

### **6.3.- Análisis interno**

El análisis interno se preocupa de la evaluación general de los recursos humanos, financieros, productivos, físicos y tecnológicos de la empresa familiar, con la finalidad de identificar las claras fortalezas competitivas de la firma.

El propósito básico de esta tarea es ayudar a la identificación de las distintas competencias de la empresa como un todo (fortalezas), así como las competencias requeridas que todavía no están presentes, pero que necesitan ser desarrolladas (debilidades).

Este análisis debe hacerse objetivamente sin valorizar ni desvalorizar la realidad.

Comprende la tipificación de la calidad y cantidad de recursos disponibles para la organización. Se sondean las fuentes de ventaja

competitiva, además se analiza la función de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa) y los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una empresa.

De este estudio se deriva la definición del negocio, su propósito esencial y el criterio de expansión que utiliza la empresa para orientar sus futuras reinversiones.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad con el cliente, mientras que las debilidades se traducen en un desempeño inferior.

El sentido de este análisis es definido por Magueda como:

*“mirar hacia dentro de la propia organización del negocio, con el fin de detectar la existencia de puntos fuertes o débiles que por su contenido estratégico deban conducir al planteamiento de estrategias específicas<sup>41</sup>”.*

Rodríguez Valencia lo define como:

*“proceso de análisis y evaluación de la situación de la empresa para identificar las fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades<sup>42</sup>”.*

El ambiente interno con frecuencia tiene consecuencias inmediatas y específicas para la administración de la organización.

El análisis interno de la empresa familiar identifica y analiza los puntos fuertes, débiles y neutros de la empresa familiar, basándose en los factores internos o controlables anteriormente identificados.

Puntos fuertes son las ventajas estructurales controlables por la empresa familiar que favorecen delante de oportunidades y amenazas del ambiente empresarial. Algo que las empresas familiares saben hacer bien. Una habilidad, una capacidad, un recurso valioso, capacidad competitiva. Un logro. Un mayor reconocimiento a su nombre. Un mejor servicio al cliente.

Puntos débiles son las desventajas estructurales controlables por la empresa familiar que la desfavorecen delante de oportunidades y amenazas del ambiente empresarial. Una debilidad, algo que le hace falta a la empresa familiar o que esta hace mal, deficientemente, o no lo sabe hacer.

Los puntos neutros también deben ser considerados en el análisis interno, pues muchas veces no existen condiciones de establecer si determinada actividad u aspecto de la empresa familiar está beneficiándola o perjudicándola.

Los puntos neutros son variables importantes identificadas por la empresa familiar, pero hasta el momento no existen criterios de evaluación para su clasificación como punto fuerte o punto débil.

Algunos de los factores a ser considerados en el análisis interno son: línea de productos, nuevos productos, promoción, comercialización, sistema de información, estructura organizacional, tecnología, recursos humanos, estilos

---

<sup>41</sup> Magueda L. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planeación*, citado por Rodríguez Valencia J. (2000) *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas, p. 101.

<sup>42</sup> Rodríguez Valencia J. (2000) *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas, p. 101.



de administración, resultados empresariales, recursos financieros, control e imagen institucional.

### 6.3.1. – Metodología para el escrutinio interno

A los efectos de realizar el escrutinio interno de las empresas familiares estudiadas se considerarán las siguientes actividades:

- Identificar los problemas que afectan en forma más directa el ciclo de vida de las empresas familiares.
- Determinar los factores críticos que las distinguen para explicar su “pervivencia”.
- Elaborar una evaluación e identificación de las fortalezas y debilidades asociadas a su historia y su continuidad.

En el ciclo de vida de las empresas familiares, ya mencionado en el Capítulo segundo, podemos evidenciar comportamientos estratégicos acordes con las etapas por las que discurre la vida de la empresa, que dan solución a los distintos problemas que se presentan.

En las dos primeras fases se buscan estrategias de crecimiento real, estrategias de tipo ofensivas, ya que la empresa familiar tiene que penetrar en el mercado. Las promociones, las ofertas, los bajos precios, la relación calidad-precio, la innovación, entre otros, son elementos importantes de este tipo de estrategias.

La fase de madurez se caracteriza por estrategias de crecimiento estable, que parten de la idea que la empresa familiar quiere seguir con sus objetivos actuales. Es una estrategia conservadora, poco arriesgada y que consiste en seguir haciendo las cosas como hasta ahora. Si no se producen cambios en el entorno, esta estrategia puede ser bastante exitosa.

La fase de declive o crisis viene marcada por estrategias de supervivencia, que son estrategias defensivas para hacer frente a la crisis que puede estar producida por cambios en los gustos, por acciones de los competidores, por problemas en el interior de la empresa familiar. Dentro de las estrategias de supervivencia podemos mencionar a las de saneamiento, de cosecha, de desinversión y de liquidación.

Entre los factores críticos que las distinguen, cuyo conocimiento permite explicar su *pervivencia* hasta la fecha, se encuentran las distorsiones que provocan los factores emocionales y culturales, los relacionados con las capacidades directivas de sus empresarios y con la sucesión.

Respecto al papel de la cultura y de los factores emocionales en la toma de decisiones, se debe mencionar que pueden llevar a errores estratégicos cuando hay que tomar decisiones arriesgadas, dolorosas, que impliquen cambios o en los que los intereses familiares y personales se encuentren involucrados.

Es habitual en este tipo de empresas, la confusión entre propiedad y capacidad directiva. Los miembros de la familia, por el hecho de ser propietarios, no poseen las habilidades directivas necesarias y es preciso un proceso de formación que no siempre se lleva a cabo y, además, es necesario

mencionar que la gestión familiar requiere de un profesionalismo aún más importante.

En general, en las empresas familiares analizadas existe un déficit de capacidad directiva por las dificultades que ponen los miembros de la familia a ceder poder a los directivos profesionales, olvidando que la transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa.

Esta falta de capacidad directiva por parte de los propietarios-empresarios, hace referencia a que la dirección de la empresa familiar está concentrada en pocas personas, y en su escasa formación empresarial.

Por último, tenemos los problemas relacionados con la sucesión, variados en su tipo y que constituyen uno de los elementos fundamentales en la gestión de las empresas familiares. Algunos de ellos pueden ser:

- Falta de herederos.
- Falta de motivación de los herederos de continuar con la empresa familiar.
- Dificultad de transmitir el control de la empresa, su dirección, a gerentes profesionales. Esto es especialmente conflictivo cuando la empresa ha experimentado un crecimiento importante, como en los casos estudiados.
- La propiedad de la empresa familiar se diluye a través de la herencia entre muchos miembros de la familia que solo se ven como herederos y no como miembros activos del negocio.
- Falta de capacitación de los herederos o no comprometidos con la cultura de la familia y de la empresa.
- Coincidencia del envejecimiento del fundador con el envejecimiento de la estructura empresarial, con la madurez de sus actividades y con una perspectiva más conservadora de la vida y de los negocios.

Uno de los más graves problemas de estas empresas es la miopía que padecen y que no la reconocen. Los fundadores se centran en solucionar los problemas del día a día olvidando mirar hacia el futuro, lo que hace que cuando toman conciencia de su situación se encuentren en un callejón sin salida que les ha hecho perder importantes oportunidades de negocio.

Desde su fundación hasta la actualidad se ha podido comprobar en las empresas estudiadas una serie de factores positivos referidos a su tamaño, a los valores aprehendidos y compartidos por sus miembros, al prestigio que han obtenido en su actividad, al conocimiento del negocio, a la creatividad y al esfuerzo desplegado por el fundador, evidenciada por la pasión de haber tenido esa idea creadora de su empresa.

Aparecen como factores debilitantes, la inexistencia de un órgano de gobierno definido, la manera intuitiva de tomar decisiones, la falta de planificación de sus actividades, la nula previsión del traspaso del bastón o de la sucesión y la resistencia a la incorporación de profesionales ajenos a la familia en funciones directivas.

### 6.3.2. – Identificación de los puntos fuertes y débiles

FORTALEZAS	GRADO DE RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	REDUCIDO
Tamaño y estructura flexible		X	
Todos los miembros comparten los mismos valores		X	
Prestigiosas en su sector	X		
Conocimiento del negocio	X		
Buenas relaciones institucionales		X	
Creatividad y esfuerzo sacrificado del fundador		X	
El fundador ha puesto su pasión en el emprendimiento	X		
Comunicación simple y espontánea		X	
Fueron los primeros en su actividad	X		
Expansión de la empresa autofinanciada	X		
Recursos financieros adecuados		X	
Inversiones prioritarias en relación con la distribución de ganancias		X	
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	REDUCIDO
No existe órgano de gobierno definido		X	
Forma de tomar decisiones	X		
No prevén la sucesión	X		
Superposición de roles		X	
Distintas actitudes ante determinadas situaciones			X
Virtudes y defectos de los miembros			X
En su mayoría se niegan a la profesionalización		X	
No planifican	X		

Además de exponer gráficamente los puntos fuertes y débiles asociados a la historia y continuidad de las empresas familiares analizadas, se ha dado una ponderación a los mismos conforme al grado de relevancia encontrado: alto, medio, y reducido.

### 6.3.3. – Análisis de las fortalezas y debilidades internas

Desde su fundación hasta la actualidad se ha podido demostrar que en todas las empresas estudiadas la flexibilidad ha estado presente, y que la misma puede ser definida como la capacidad que han tenido estas instituciones familiares para adaptarse en un plazo de tiempo relativamente corto y con un bajo costo, a todos los cambios que se fueron produciendo.

El conocimiento del negocio y haber sabido aprovechar las oportunidades fueron también determinantes para justificar el buen desempeño logrado.

Además, han obtenido prestigio, tienen una clara visión comercial, trabajan directamente con el cliente, cuentan con fundadores-propietarios muy enfocados en los clientes, en las ventas y en la función comercial de la empresa.

La estructura organizativa de ellas es simple, está centralizada, lo que permite cambios a más corto plazo, logrando una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Se ha podido verificar que en el proceso de formación y desarrollo de la cultura empresarial-familiar de cada una, ha existido siempre la influencia del fundador, que ha inculcado valores, preferencias y modos de hacer las cosas y la pasión que siempre puso para sacar los negocios adelante.

La personalidad del fundador -emprendedor, intuitivo, asertivo, con facilidad para relacionarse- hizo que entablaran muy buenas relaciones con los proveedores y los clientes.

Las empresas estudiadas han demostrado poseer un sistema de comunicación simple.

Han realizado la expansión de sus negocios de manera autofinanciada, nunca han acudido a entidades financieras para obtener fondos que les permitan oxigenar el flujo de efectivo.

Siempre han considerado como actividades prioritarias a la hora de distribuir los resultados de su gestión, la adquisición de materias primas, mercaderías, máquinas y equipos, con niveles de stocks que aseguren cómodamente la prestación de sus servicios o producción.

Como factores debilitantes de su gestión encontramos en primer lugar la manera de tomar decisiones en forma totalmente intuitiva, la poca distribución de tareas, la escasa o nula planificación de sus actividades, la no previsión de la sucesión.

## **CAPÍTULO VII DESARROLLO DE PROPUESTAS**

### **7.1. Exploración de alternativas para neutralizar amenazas potenciales y debilidades internas**

Llegado a este punto del trabajo de investigación se ha cumplido con el objetivo de identificar las estrategias en el período temporal planteado. Es a partir de este momento donde lo que se pretende, mediante el uso de las herramientas que brinda la administración, será el diseño de lo que estas empresas deberían implementar para que esa *pervivencia* intuitiva se transforme en un plan de trabajo dentro de un planeamiento estratégico.

Es decir, hasta esta parte de la investigación se han identificado las razones y las causas y se han calificado actitudes, para encontrar la explicación del porqué estas empresas han *pervivido*.

A partir de ahora y para valorizar este análisis empírico, de carácter profundo y analítico, se van a plantear una serie de propuestas en función de ciertos fundamentos, para seleccionar los que posibiliten una refundación de la empresa y que permitan superar esa instancia de *pervivencia* que han logrado de manera intuitiva, desplegando líneas para posibles investigaciones posteriores que lleven a este tipo de empresas familiares al completo aprovechamiento de las herramientas que brinda la administración estratégica.

La estrategia se trata más de una actitud y de una forma de hacer las cosas por parte de los directivos, que de una técnica o herramienta concreta. En general, la estrategia va a marcar los grandes fines de la empresa familiar a largo plazo y las acciones y actuaciones para alcanzarlos.

Se sustenta en tres puntos esenciales:

- Una visión a largo plazo
- Una visión global de la empresa
- Una visión de las decisiones empresariales

#### **7.1.1. Implementando la Dirección**

Todo el conjunto de tareas y el conjunto de personas que trabajan en una empresa familiar tienen que ordenarse y coordinarse adecuadamente para que esta consiga sus objetivos.

La tarea de guiar, de dirigir el conjunto de decisiones y acciones en la empresa familiar está encomendada a la Dirección. Esta se encarga de pilotar la nave de la empresa familiar.

La mayoría de las empresas familiares se crean con la intención de *pervivir* en el tiempo.

Por ello, los directivos de estas empresas deben proyectar la situación empresarial actual hacia el futuro tratando de vislumbrar en qué condiciones puede encontrarse la empresa y tratar de actuar para que, con el paso del tiempo, se pueda alcanzar la situación más acorde a sus expectativas.

Dirigir con éxito una empresa familiar es una tarea complicada, pues son numerosas las variables que intervienen y están relacionadas. Para triunfar y

*pervivir*, deben tener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, esforzarse por defenderlas e introducir otras de manera continua.

Una familia, como cualquier otro grupo humano, debe tener una estructura de gobierno para que pueda funcionar.

La forma en que se rige una familia que se dedica a los negocios tiene importantes efectos no solo sobre su salud y su capacidad de *pervivir*, sino también sobre el éxito y longevidad de su empresa y la forma en que se rige esta.

El gobierno en una empresa familiar, tal como lo expresara Neubauer y Lank en su libro “La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure” hace referencia a:

*“un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder por ello<sup>43</sup>”.*

Dirigir una empresa familiar significa definir la orientación estratégica a largo plazo, teniendo como objetivos la viabilidad económica y la legitimidad de la empresa. Es decir, por un lado, asegurar el desarrollo sostenible a largo plazo de la empresa familiar y, por el otro, el logro de su aceptación por la sociedad.

Controlar y responder son actividades diferentes pero complementarias.

Controlar significa supervisar la labor de la dirección y vigilar el progreso hacia los objetivos.

Responder significa rendir cuentas a los que están legitimados para exigirles en relación con la marcha de la empresa.

Es decir, dirigir una empresa familiar no debería confundirse con la acción cotidiana de la gestión. Por el contrario, esta actividad significa:

- Definir la dirección u orientación estratégica de la empresa familiar a largo plazo.
- Participar en las decisiones que son de largo alcance.
- Participar en la asignación o reasignación de importantes recursos financieros, así como de otros recursos.
- Participar en las decisiones que sientan precedente o que son difíciles de revocar.

En pocas palabras, dirigir significa participar en decisiones de naturaleza estratégica.

### **7.1.2. Efectuando la Planificación**

Hemos podido comprobar que en una empresa familiar se realizan muchas tareas de complejidad relativa, llevadas a cabo por un número variable de personas.

---

<sup>43</sup> Neubauer, F., Lank A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto S.A., p. 92.

La función de planificación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos.

La empresa familiar puede ser un símbolo importante. La empresa puede representar el éxito, la dinastía familiar, el poder, la categoría de la familia en la comunidad. Pero no merece la pena planificar el futuro de la empresa familiar si nadie está realmente interesado en ella.

Muchas familias con negocios nunca tratan el tema del compromiso futuro con la empresa; simplemente lo dan por supuesto, como en el caso de las empresas analizadas.

El proceso de planificación en las empresas de familia permite su *pervivencia* a largo plazo y determina valores éticos y culturales del negocio, es una función muy importante en el proceso de administración, ya que contribuye a definir el tipo de estructura organizativa más adecuada, el grado de participación del personal en la empresa, el estilo de liderazgo o las herramientas de comunicación más adecuadas.

La planificación es una función esencial de la dirección y los gerentes deben dedicar gran parte de su tiempo a esta actividad.

El proceso del planeamiento como método de trabajo resultará útil cuando los familiares realicen este análisis con sentido profesional. Esto les permitirá dialogar sobre las bases del negocio y su empresa con objetividad, buscando tener una visión compartida de la realidad. Las diferencias de criterio se podrán acentuar cuando se esté elaborando el plan estratégico, ya que podrán polarizarse las posiciones de los más conservadores frente a los más audaces.

El planeamiento resultará motivador en las empresas familiares porque permitirá desarrollar un mayor espíritu de cuerpo y entusiasmo por el futuro y desarrollar la filosofía que se adecue mejor a ellas, así como también facilitar el proceso de transferencia del liderazgo y propiedad de una generación a la siguiente.

Como ya lo expresamos, una fórmula eficaz para que las empresas familiares *pervivan* a lo largo del tiempo es conseguir que la familia se comprometa con el destino de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos personales de los familiares como las necesidades estratégicas de la empresa.

Por ello, se recomienda la redacción de un protocolo familiar.

#### **7.1.2.1. Protocolo familiar**

El protocolo es un acuerdo plenamente asumido por la familia que regula las relaciones profesionales y de la empresa familiar, y que se realiza cuando esta quiere desarrollarse manteniendo su carácter familiar. Intenta establecer las reglas y los objetivos por los que se guiarán los propietarios y los integrantes de la empresa familiar.

Debe elaborarse el protocolo cuando no existen luchas por el poder y/o cuando existe una figura de autoridad como el fundador, y como empleo de métodos participativos.

El protocolo familiar suele incluir los siguientes temas:

- Los valores a transmitir, la cultura familiar, sus ritos, sus mitos, su historia, la figura del fundador.
- Qué tipo de empresa familiar se quiere ser. Especificar la implicación de los miembros de la familia en la propiedad y en la dirección de la empresa.
- Cuál es la estrategia y la estructura organizativa.
- Cómo se entra, cómo se trabaja y cómo se sale de la empresa familiar. Las reglas para el trabajo de los miembros de la familia en el negocio.
- Aspectos relacionados con la distribución de ganancias, con la propiedad.
- Aspectos relacionados con los órganos de gobierno y el poder dentro de la empresa familiar.

### **7.1.2.2. Planeando el proceso sucesorio**

Otro de los aspectos a tener en cuenta en la planificación de la empresa familiar es el proceso de sucesión.

Para llevar a cabo un proceso de sucesión con éxito en las empresas familiares se debería:

- Planificar el relevo al ser conscientes de que no se puede dirigir indefinidamente el negocio.
- Identificar las habilidades y capacidades que necesita el máximo directivo para guiar la selección del mejor candidato a la sucesión.
- Identificar, capacitar y evaluar a los posibles candidatos a la sucesión.
- Dar entrada a directivos externos.
- Hacer previsiones de tiempo, especificar plazos de ejecución y objetivos a conseguir ya que se trata de un proceso a largo plazo.

En la capacitación del sucesor hay que tener en cuenta que el proceso de sucesión conlleva un proceso de selección del mejor candidato y que el conjunto de estos debe estar formado para hacerse cargo de la tarea. Por otro lado, no debe obligarse a nadie a asumir la responsabilidad de la dirección.

La formación puede incluir como objetivos: la capacitación para la dirección de empresas, el conocimiento del negocio o los negocios en los que está presente la empresa familiar, y el aprendizaje de la forma de hacer las cosas en la organización y de sus valores y cultura.

### **7.1.3. Delineando la Organización**

La dirección de la empresa familiar cuenta con un elemento esencial de su trabajo: el diseño de todas las relaciones que se dan entre los distintos elementos que la componen y entre la empresa y su entorno.

Existe una serie de relaciones internas entre las personas que forman la empresa familiar y que son permanentes en el tiempo; son el armazón en el



que se basa el trabajo y la actividad de la misma. Esas relaciones forman la estructura de la empresa familiar.

El diseño de esta estructura lo realizan los directivos de la empresa en una de sus funciones secuenciales: la organización, donde se determinan las funciones y tareas, se establecen las unidades y departamentos y la forma en que se van a comunicar, es decir, el término organización aparece como una estructura pensada y diseñada con intenciones concretas y formalizada con funciones y puestos definidos.

Si bien la palabra organización en una empresa familiar puede resultar bastante abstracta, es de importante utilidad, ya que nos ayudará a entender el funcionamiento de la empresa desde una perspectiva racional, pudiendo articular diferentes actividades de acuerdo con un modelo teórico satisfactorio para alcanzar las metas previstas.

La empresa familiar como organización es un conglomerado de recursos humanos, materiales y financieros que necesita estructurarse para aquello que se creó. La estructura es el mapa organizacional que hace posible, tras su diseño, conducir a la empresa al destino que desea.

### **7.1.3.1. Visión y Misión**

La palabra visión, en el lenguaje normal, transmite la idea de algo sin sustancia, vacío, fantasioso, pero en lenguaje empresarial, una visión es una respuesta relativamente concreta a la pregunta: ¿qué queremos crear en esta empresa para dentro de cinco o diez años?

La visión es, entonces, la imagen deseada que tiene el fundador sobre la empresa. Es decir, cómo le gustaría que la empresa fuera reconocida por la comunidad en un plazo de cinco a diez años.

Antes de definir la misión, los directivos han de tener en claro su propia visión, es decir, en qué desean convertir a la empresa familiar. La visión es el sueño del fundador o del dueño de la empresa.

El proceso de creación de una visión es uno de los instrumentos diseñados para establecer el rumbo a largo plazo de una empresa. Se replantea cada vez que se produce la refundación de la empresa.

Un enunciado de visión no debería confundirse con un plan quinquenal tradicional:

- Una visión es la expresión de un futuro imaginado por el fundador de la empresa. Un plan estratégico es habitualmente una previsión.
- La visión implica discontinuidad. Da un salto de, por ejemplo, diez años hacia el futuro y describe en forma vívida la situación que se desea para la empresa. La planificación estratégica típica es esencialmente incremental: x por ciento al año. Procede por extrapolación y rara vez pone en cuestión el fin de la empresa.

Una visión debería contener<sup>44</sup>:

- Una ideología esencial, que define la forma de ser de una empresa, su identidad. Está compuesta por valores o creencias duraderas, son sus principios generales. Y por objetivos esenciales, es decir, su razón de ser.
- El futuro imaginado, que está compuesto por los grandes objetivos, audaces, para dentro de diez años y la descripción vívida de la futura arquitectura estratégica de la empresa, es decir, cómo será la empresa.

La misión constituye una síntesis de la naturaleza del negocio, contesta a la pregunta de por qué existe una empresa. Consiste básicamente en la definición del negocio o actividad central de la organización con una perspectiva amplia.

La misión del fundador tiene tres aspectos claramente diferenciados pero íntimamente relacionados<sup>45</sup>:

- La misión del negocio, que deberá explicar los ámbitos de influencia de la empresa: qué productos o servicios se van a ofrecer; quiénes serán los clientes, dónde se venderá, qué competencias diferenciales se tendrán respecto de los competidores, etc.
- La misión de la familia sobre la empresa; es decir, se deberá conocer cuál será la actitud de la familia hacia la empresa.
- La misión personal que deberá plantear aspectos tales como: lo que se espera de sí mismo como empresario, como esposo, como padre y de su rol respecto del entorno, y tener en cuenta que su comportamiento sea congruente con sus deseos de felicidad. El cumplimiento de esta misión exige una dosis elevada de equilibrio entre obligaciones laborales, familiares y sociales.

Podemos decir entonces que la visión establece cómo la empresa desea llegar a ser considerada y percibida en el futuro, y que la misión determina dónde se está y para qué.

### **7.1.3.2. Administración de recursos humanos**

Luego de considerar la gestión estratégica de las empresas familiares, debemos conocer las políticas y técnicas que emplea la dirección para administrar sus recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos es el conjunto de las prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de modo que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa familiar consiga sus objetivos.

---

<sup>44</sup> Neubauer, F., Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto S.A. pp. 221-225.

<sup>45</sup> Doderó, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Editorial El Ateneo. Pp. 46-52.

El personal, familiar o no, ha pasado a ser considerado como uno de los activos más importantes de la empresa y el que permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

Son los recursos humanos un elemento estratégico para la empresa familiar. A la vez, la gestión estratégica de estos está siendo una pieza fundamental en la dirección de estas empresas.

La gestión de los recursos humanos en la empresa familiar puede entenderse como un proceso que se desarrolla a lo largo de las siguientes fases o etapas: planeamiento, reclutamiento, selección, orientación e integración, formación y capacitación, evaluación del rendimiento, desarrollo de carrera, salarios y recompensa.

La primera de ellas y la más importante, consiste en asegurar que la empresa familiar cuente con los empleados en número adecuado, y con las habilidades, comportamientos y valores requeridos, en el lugar y en el momento preciso, de forma que se puedan cumplir sus objetivos.

La valoración de los puestos de trabajo intenta establecer la importancia relativa que tienen los mismos dentro de cada organización.

Los métodos que podrían utilizarse en un plan de formación en una empresa familiar son muy variados, pero podrían destacarse la formación durante el propio trabajo, la realización de trabajos diferentes y cursos de formación específicos.

La pieza clave para ello es la evaluación del rendimiento o del desempeño, a través de la valoración de los resultados conseguidos por los empleados respecto al puesto de trabajo que ocupan, a su nivel profesional y a los objetivos que tenían marcados, teniendo en cuenta los procedimientos y los recursos empleados. El rendimiento se refiere tanto a la cantidad como a la calidad del trabajo realizado.



## **CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES**

Las estrategias de *pervivencia* utilizadas por empresas familiares de Posadas y Oberá resultan relevantes, ya que esta investigación no solo ha contribuido a identificarlas y analizarlas, sino que también ha logrado desplegar una serie de sugerencias a sus modelos de gestión, que les permita superar los inconvenientes detectados.

El período temporal de análisis de estos casos, cuarenta años, ha demostrado que las empresas familiares han tenido una evolución determinada principalmente porque el fundador desarrolló su potencial haciendo lo que más le gustaba; puso pasión en todos sus emprendimientos, por el tesón y las habilidades comerciales desarrolladas; por el aprovechamiento de las oportunidades que se plantearon con las crisis y los cambios en los mercados y la capacidad para transformarlos en nuevas y exitosas estrategias.

Además, por los valores inculcados por el fundador que han dado cohesión al grupo directivo familiar; por la habilidad para saber diferenciarse frente a importantes competidores; por la política de crecer moderadamente y realizarlo con recursos propios y sin endeudamiento; por la capacidad del fundador en la delegación de la empresa y la de los hijos en la conducción de las nuevas responsabilidades.

Ahora sabemos que las empresas familiares, para que logren afianzarse y *perdurar* al paso del tiempo, necesitan nutrirse de líderes que sepan adaptarse a las distintas exigencias que demandan las organizaciones modernas, lograr una gestión profesional a través de órganos de gobierno -de la empresa y de la familia- que resalte las potencialidades específicas de la empresa familiar y evite tropezar con los riesgos propios de este tipo de empresas.

Actualmente el éxito y los inconvenientes de las empresas estudiadas se apoyan en la visión del fundador y su habilidad para este negocio, pero cuanto antes deberá apoyarse en los órganos de gobierno para realizar una transición ordenada, armoniosa y efectiva, y a la vez sustentar las decisiones en un marco de profesionalismo, ya que tal vez las virtudes del fundador no sean, en el futuro, los motores del crecimiento a partir de los cambios del escenario comercial.

A lo largo de esta investigación mostramos, conceptualmente y con casos reales, qué aspectos son muy importantes para que los familiares puedan trabajar juntos, fomentando la armonía, el esfuerzo y una visión de futuro compartida, siendo concientes de sus puntos débiles y, en especial, de su relativamente corta esperanza de vida, que en parte se debe a lo complejos que son el proceso sucesorio y el diseño de una estructura de gobierno adecuada.

La lectura de los casos presentados es de gran valor porque procura mostrar el proceso completo desde la idea que da origen al negocio como su evolución a través del fundador. Cada caso trae una conclusión, la que pretende echar luz sobre los aspectos en que aún deben mejorar.

El desafío a asumir consiste en conseguir la *pervivencia* de la misma a través de las generaciones, teniendo en consideración que esta meta tiene fuertes implicaciones económicas y sociales para nuestra comunidad, porque estas empresas son generadoras de riqueza y de empleo.

En ellas no se ha visto la necesidad de la planificación estratégica como herramienta que permita a los propietarios repensar sus negocios mirando hacia el futuro más que hacia el pasado; más aún, no se ha identificado la necesidad de incorporar directivos externos, que posean independencia, objetividad, neutralidad y una visión desde afuera, que permitan resolver disputas familiares a través de su actuación como mediadores en los conflictos, y que sirvan como preparadores o mentores de la generación más joven.

Vemos que el éxito en todos los casos se ha debido al liderazgo del familiar que dirige la empresa, con una clara visión que ha dado muy buenos resultados, pero existe una importante dependencia de este familiar clave; de ausentarse este, los resultados probablemente concluyan siendo menos atrayentes.

En las empresas analizadas, si bien existen acuerdos verbales sobre algunos temas críticos, no cuentan con protocolos formales, la sucesión de la dirección por lo general no está resuelta y es un tema que preocupa a la mayoría, pero sobre el que no se dialoga ni se planifica.

Lo interesante y relevante de la investigación apunta a la singularidad de las empresas estudiadas, ya que la conjunción de familia y empresa genera una serie de situaciones que se han analizado y cuyas características las diferencia de otros tipos de organizaciones.

La experiencia de un encuentro con tantas potencialidades donde se reúnen motivaciones de carácter empresarial y personal, ha sido el disparador para un análisis valioso en una Nación donde el hecho de superar los inconvenientes comerciales con un esfuerzo y compromiso familiar compartido, se constituiría en un ejemplo a imitar.

Desde el punto de vista de la Administración se han utilizado las herramientas para el análisis de la forma en que han desempeñado una gestión que les ha permitido cuarenta años de continuidad. Asimismo, se ha pretendido contribuir con una serie de pautas que permitan a estas empresas reformular el negocio y brindar una continuidad bajo otra forma renovada de sus actividades.

Se ha evidenciado en las empresas estudiadas un alto grado de sentido de misión, los empresarios están convencidos de que lo que hacen es valioso y de que son capaces de generar entusiasmo en los demás. Desarrollaron un modo de actuar "sin adornos" que conecta la estrategia empresarial con unos valores bien definidos.

Poseen además una visión del cliente/producto, ya que sus actividades están centradas en el mejoramiento continuo de sus productos y la calidad de atención.

Sin embargo, fallan en la rápida innovación, porque si bien los propietarios comparten una historia común, mantienen una comunicación estrecha y tienen la capacidad de prever lo que piensa el otro, el peso de la historia compartida y la mentalidad de la familia ("siempre lo hemos hecho así") asfixian el pensamiento más innovador.

Fracasan además en lo que se denomina el comportamiento auto-motivador que poseen los fundadores, manifestado en el alto grado de compromiso y rendimiento, ya que adoran lo que hacen y son muy buenos en ello. Están siempre dispuestos a ganar y a encarar las consecuencias de su comportamiento cotidiano, pero tales valores no son evidenciados en los sucesores naturales con el mismo ímpetu.

Pero si no innovan y tampoco inspiran, entran en el terreno del declive. Esta fase es bastante predecible en el ciclo vital de la empresa familiar y a menudo coincide con la transición a la segunda generación.

El énfasis que se hace hoy en la sucesión y la planificación patrimonial puede ser irrelevante si las empresas familiares no infunden el espíritu emprendedor en las generaciones sucesivas.

A veces, las motivaciones más profundas de una familia (proveer generosamente para todos los jóvenes y protegerlos de dolorosas consecuencias) juegan en contra del espíritu emprendedor.

Para ello se sugiere:

- lograr una gestión profesional a través de los órganos de gobierno -de la empresa y de la familia- que proporcione transparencia, equidad y responsabilidad por los resultados;
- desarrollar métodos, herramientas que ayuden a lograr recursos humanos altamente motivados, identificados con lo que hacen;
- considerar la planificación estratégica de sus actividades;
- planear la sucesión del fundador;
- evaluar la posibilidad de incorporar profesionales ajenos a la familia para cargos gerenciales;
- valorar la alternativa de redactar un protocolo familiar; y
- contar con un consejo asesor informal de dos o tres miembros externos, en el que se incluyan el abogado y el contador de la empresa, cuyas funciones podrán ser: fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los resultados, analizar e interpretar las influencias del entorno; aconsejar sobre la selección de los gerentes, facilitar contactos en beneficio de la empresa, colaborar en la definición de la estructura de la organización, asesorar sobre la imagen de la empresa, etc.

Conservar y profundizar la acción familiar, que ha permitido la *pervivencia* a través de cuarenta años, contando con la visión y esfuerzo del fundador en un emprendimiento en el que se ha proyectado el bienestar familiar por varias generaciones, es la meta de estas empresas representativas de la zona centro y sur de la provincia de Misiones.

Estas empresas, para seguir *perviviendo* como lo han hecho hasta ahora, deberían considerar la posibilidad de que cada generación deba refundar, reinventar la empresa, generando una dinámica de trabajo de cambio continuo sin modificar el enfoque característico de la experiencia vital compartida. Sus dirigentes deberían contar con buena información referida a los progresos y la estrategia de la empresa, y una adecuada formación que le permita comprender cómo funciona su empresa.

Si bien los casos entrevistados hacen mención a empresas prestigiosas, se concluye que hay mucho por mejorar para que las empresas familiares mantengan un buen desempeño a través de las sucesivas generaciones.





## BIBLIOGRAFÍA

Adizes, I. (1998). *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo*. Editorial Pioneira.

Álvarez, H. F. (2000). *Principios de Administración*. Ediciones Eudecor S.R.L.

Álvarez, H. F. (1997). *Teoría de las Organizaciones*. Ediciones Eudecor S.R.L.

Álvarez, J. L.; Gallo, M. A.; Ricart, E. (1998). *Prácticas de gobierno en España*, IESE, Barcelona.

Amat, O. (1996). *Emprender con éxito*. Gestión 2000.

Amat, O. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000.

Ansoff, I. (1997). *Estrategia Empresarial*. Mc Graw – Hill.

Barbieri, E. M. (1997). *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Sagra – DC Luzzatto.

Bernhoeft, R. (1989). *Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. Editora Nobel.

Bernhoeft, R. (1996). *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. SENAC, Sao Paulo.

Bernhoeft, R.; Castanheira, J. (1995). *Manual de sobrevivência para socios e herdeiros*. Editora Nobel.

Biasca, R. (2001). *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Ediciones Granica. S.A.

Bidigaray, L. (1990). *Erros comuns das empresas nacionais – e quanto deixan de ganhar*. Editora Sagra.

Bork, D.; Jafee, D.; Lane, S.; Dashew, L.; Heisler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la Empresa de Familia*. Ediciones Granica S.A.

Buchholz, B. B. ; Crane, M.; Nager, R. W.; Ortega, A. (2000). *Respuestas a la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto S.A.

Bueno Campos, E.; Cruz Roche, I.; Duran, J. (2000). *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*. Editorial Pirámide.

Cardozo, A. P.; Braidot, N. B.; Genoud, A.; Gutierráz, C.; Krause, F.; Pacín, B.; Sarasqueta, V.; Suñer, D.; Welsh, S. V. (2003). *Administración Empresarial*. Temas Grupo Editorial S.R.L.

Carlock, R. S.; Ward, J. L. (2003). *La Planificación estratégica de la Familia Empresaria. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Deusto S.A.

Cascante, C.; Gimeno, A.; Torres D., Trías, M.; Vilanova, A. (1999). *El desarrollo de la Empresa Familiar*. Biblioteca Cinco Días. Edición Especial Cinco Días.

Cohn, M. (1991). *Passando a tocha: Cómo conducir e resolver problemas de sucessão familiar*. Editora Makron.

Cortese, A. C. (1993). *Património e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios*. Maltese.

Covey, R. S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós SAICF.

De Arquer Arnangué, J. (1979). *La Empresa Familiar*. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

De Pinho Reboucas De Oliveira, D. (1999). *Empresa Familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Editora Atlas S.A.

De Pinho Reboucas De Oliveira, D. (1998). *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. Editora Atlas S.A.

De Pinho Reboucas De Oliveira, D. (1997). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Editora Atlas S.A.

Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial El Ateneo. Bs. As.

Drucker, P. (1987). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo.

Drucker, P. (1999). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración del Siglo XXI*. Editorial Sudamericana.

Eco, H. (1999). *Cómo se hace una Tesis – Técnicas y procedimientos de investigación y escritura*. Editorial Gedisa.

Ericksen, G. (1998). *12 histórias de sucesso: a força das idéias audaciosas, da inovação e da sorte*. Makron Books.

Etkin, J. (2000): *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Pearson Education S.A.

Fisher, R.; Ury, U. (1992) *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. CECSA.

Fockink, H. G. (1998). *Liderança – o poder e a perversão nas Empresas Familiares*. Editoria Sulina.

Fontana, Y. M. (2000). *Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. Editores Associados.

Franciatto, C. (1998). *O desafio da liberdade*. Makron Books.

Freaza, M. A. (2000). *Economía de Misiones, aspectos y actividades relevantes*. Período 1980-1999, Editorial Universitaria.

Fritz, R. (1993). *Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e do empreendimento*. Makron Books.

Frischknecht, F. (1995). *Empresas de Familia. Conflicto y política*. Editorial Docencia.

Gallo, M. A. (1985). *Las Empresas Familiares*, Editorial Orbis.

Gallo, M. A. (1995). *Empresas Familiares. Textos y casos*. Editorial Praxis.

Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informe N° 12; Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona.

Gallo, M.; Melé, D. (1998). *Ética en la empresa familiar*. Editorial Praxis.

Ginebra, J. (1999). *Las Empresas Familiares - Su dirección y su continuidad*. Editorial Panorama.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Argentina.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo para el futuro*. Editorial Ariel.

Hax, A.; Majluf, N. (1993). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen.

Hawley, J. (1999). *La Crisis en la Empresa de Familia*. Ediciones Macchi.

Hermida J., Serra, R. (1989). *Desafío Empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del '90*. Ediciones Macchi.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Irigoyen, H. A.; Puebla, F. (1997) *PyMEs. Su economía y organización*. Ediciones Macchi.

Irigoyen, H. A. (1999). *La Crisis en la Empresa de Familia*. Ediciones Macchi.

Irigoyen, H. A. (2000). *La PyMEs en el 2000 – Supervivencia, Desarrollo y Futuro*. Ediciones Errepar.

Kastika, E. (1999). *Desorganización Creativa. Organización Innovadora*. Ediciones Macchi. Bs. As.

Kelin, E. G.; Davis, J. A., Hamptom, M. McC.; Lansverg, I. (2001). *De GERAÇÃO para GERAÇÃO – Ciclos de vida das Empresas Familiares*. Editorial Negócio.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios*. Ediciones Granica S.A.

Lansverg, I. (2002). *Los Sucesores en la Empresa Familiar*. Editorial Granica.

Lea, J. W. (1991). *La Sucesión del management en la Empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.

Leach, P. (1993). *Redespertar del Espíritu en el Trabajo – El poder de Gerenciamiento Ético*. Editorial Errepar.

Leite, R. C. (1998). *De executivo a empresario: Como realizar o seu ideal de segurança e independência*. Editora Campus.

Le Van, G. (1999). *Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto S.A.

Lodi, J. B. (1987). *A empresa familiar*. Editorial Pioneira.

Margalef, J. C. (2000). *La gestión del crecimiento de la empresa*. Mc Graw Hill.

Martínez Guillen, M. (2001). *Protocolo Social y Empresarial*. Marcial Pons.

Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional*. Ediciones Macchi.

Martinz, I. G.; Menezes, P. L.; Bernhoeft, R. (Coord.) (1999). *Empresas Familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. Negócio Editora.

Morrison, I. (1997). *A segunda curva: estratégias revolucionarias para enfrentar mudanças aceleradas*. Campus.

Morrison, I. (1999). *Empresa Familiar: Cómo fortalecer o emprendimento e otimizar o processo sucessorio*. Atlas.

Navas, J.; Guerras, L. (1998). *La Dirección estratégica de la Empresa*. Civitas.

Neubauer, F.; Lank, A. G. (1998). *La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto S.A.

Oltra, V. (1999). *Manual para el estudio de la empresa Familiar y su competitividad*. IMPIVA.

Padula, A. D. (1998). *Empresa Familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. SEBRAE / RS.

Phitod, A.; Doderó, S. (1997). *La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas*. Editorial El Ateneo.

Pont, M.; Pont, J. (2001). *La Empresa Familiar*. Fundación Antonio Lancuentra, Colección Management & Empresa (N° 7); Escola Universitaria d'Estudis Empresarials.

Porter, M. E. (1992). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. E. Rei Argentina S.A.

Rico, R.; Hermida, J.; Irace, A. (1994). *Premio Nacional a la Calidad, Sector Privado*. Ediciones Macchi.

Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración con enfoque estratégico*. Trillas.

Scarano, E. (2004). *Manual de Redacción de Escritos de Investigación*. Ediciones Macchi.

Senge, P. M. (1993). *La Quinta Disciplina - El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

Shapiro, E. (1993). *Las verdades indiscutibles son trampas para el éxito*. Vergara.

Sierra Bravo, R. (1996). 4ª Ed. *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Parainfo S.A.

Sierra Bravo, R. (2001). 14ª Ed. *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Parainfo S.A.

Simon, M. (1997). *Los emprendedores en acción*. Editorial Belgrano.

Simm, P.; Albert, L. (1983). *Las relaciones interpersonales*. Herder.

Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la Empresa Familiar*. El Ateneo.

Weisinger, H. (1992). *Inteligencia interaccional*. Vergara.

## **OTRAS FUENTES**

### **Páginas Web**

<http://www.laempresafamiliar.com>

<http://www.empresario.com.br>

<http://www.empresafamiliar.com.br>

<http://www.mercado.com.ar>

<http://www.familybusinessmagazine.com>

### **Documentos, Investigaciones y Tesis**

Bernhoeft, R. (1998). *O que fazer quando falha a sucessão na família*. Supermercado Moderno. Sao Paulo, V. 20, N 1, p.158. Chagas, N. (1999). *Mayoría das micro e pequenas empresas morrem em dois anos*. Gazeta Mercantil, Paraná; N° 325. 30 Junio 1999. Dieckow, L. (2002). *Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Negocios: "El turismo como alternativa de diversificación en establecimientos rurales de Misiones"*. UNaM, Posadas.

Lozano Posso, M. (1996). *Características de la empresa familiar caleña*. Memorias, X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Lozano Posso, M. (1997). *Asociarse con un familiar, ventajas y desventajas*. Memorias, XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Lozano Posso, M. (1998). *La empresa familiar, factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. Memorias XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. San José, Costa Rica.