



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

MODELO DE EVALUACIÓN APLICADO

Trabajo de Investigación

POR

Natalia Eugenia Nazrala

natalianazrala@gmail.com

Profesor Tutor

Daniel Díaz Diesel

Mendoza – 2016

*“Si tú no trabajas por tus sueños,
alguien te contratará para que trabajes por los suyos”*

Steve Jobs

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I – CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRESA FAMILIAR	9
1. Definición de empresa familiar.....	9
2. Ciclo de vida de la empresa familiar.....	9
3. Conceptos teóricos de cada componente del modelo.....	10
A. Propiedad de la empresa familiar.....	11
B. Poder y gobierno de la empresa familiar.....	16
C. Sucesión de la empresa familiar.....	30
4. Conclusión.....	36
CAPÍTULO II - MODELO DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	38
1. Introducción.....	38
2. Antecedentes del modelo	38
3. Componentes y factores del modelo.....	40
4. Categoría de empresas que puede aplicar el modelo	41
A. Tamaño de la empresa	42
B. Nivel generacional	43
5. Estructura del cuestionario	43
A. Análisis de variables estáticas.....	43
B. Análisis de variables dinámicas.....	44
C. Validación del modelo.....	46
6. Metodología de obtención de resultados del Modelo	46
A. Tablas de evaluación de resultados	47
B. Índice nivel de profesionalización de la empresa familiar	49
7. Conclusión.....	49

CAPÍTULO III – GUÍAS DE APLICACIÓN DEL MODELO – DESCRIPCIÓN DE CADA COMPONENTE Y SUS FACTORES	51
1. Consideraciones para la selección de respuestas y análisis de resultados.....	51
A. Antes de iniciar el cuestionario	51
B. Consideraciones al responder las preguntas de evaluación	52
C. Consideraciones al analizar los resultados	53
2. Consideraciones para la interpretación de los componentes evaluados y sus factores.....	55
A. Componente Propiedad (200 puntos).....	55
B. Componente Poder-Gobierno (500 puntos).....	56
C. Componente Continuidad (300 puntos).....	59
3. Conclusión.....	60
CAPÍTULO IV – APLICACIÓN DEL MODELO EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE MENDOZA – ANÁLISIS DE CASOS Y RESULTADOS	62
1. Análisis de casos	65
A. Industria Metalmeccánica SRL	65
B. Distribuidora de Bebidas SA	67
C. Bodega Boutique SA	69
D. Industria Agrícola Ganadera SA	70
E. Comercializadora de Motocicletas SA	73
2. Análisis de resultados generales	75
3. Feedback respecto de la utilidad del Modelo	78
4. Conclusión	79
CONCLUSIONES	81
Referencias y Bibliografía	85
Anexo A – Información inicial del cuestionario	88
Anexo B – Preguntas de Evaluación.....	91
Anexo C – Encuesta de Validación del Modelo	109
Anexo D – Tablas de Evaluación – Análisis de resultados	110

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

¿Es posible conocer con cierto grado de precisión qué debe mejorarse en la performance de una Empresa familiar? ¿Existe alguna manera de identificar rápidamente cuáles son las principales ventajas o fortalezas y cuáles son las áreas donde el CEO (Fundador, Presidente del Directorio, Dueño o quien esté a la cabeza de la misa) debe intervenir para aumentar el profesionalismo en su organización y tener una gestión de excelencia? En este sentido, el presente Trabajo de Investigación trata de dar algunas respuestas.

La posibilidad de contar con herramientas de autoevaluación y de diagnóstico permite a la empresa detectar sus fortalezas y sus debilidades con rapidez. El hecho de poseer indicadores producto de modelos de evaluación, que informen sobre la situación de la organización y alerten problemáticas es sumamente importante a la hora de identificar e iniciar actividades de mejora.

Estos desafíos a los cuales deberá enfrentarse la firma familiar pueden ser clasificados en dos grandes grupos. Por un lado la creciente complejidad en los modelos de gobierno (entiéndase: empresas diversificadas, directores familiares y no familiares, dinamismo del entorno, posibilidades de crecimiento, superposición de cultura familiar y empresarial, cruzamiento de roles, etc.); Y por el otro, el gran desafío de la continuidad y con ello, todas las implicancias que conlleva desarrollar con éxito un proceso de trabajo a la par, entre quienes dejan la empresa y quienes empiezan a trabajar en ella.

Son numerosos los estudios que revelan la falta de profesionalismo en las firmas familiares de nuestro país. En una nota del Diario Los Andes de la Provincia de Mendoza (mayo 2011) se publicó que *“según un estudio de la consultora internacional Price Waterhouse Coopers ocho de cada diez empresas familiares argentinas que son heredadas a los hijos de sus fundadores fracasan, mientras que nueve de cada diez desaparecen en la tercera generación. Según la PWC los fracasos, en su gran mayoría, aparecen con los problemas familiares y la falta de desarrollo profesional para la toma de decisiones”*.
[en línea]

En consecuencia, con el presente trabajo se pretende abordar la dificultad del CEO para identificar cuáles son esos inconvenientes o errores en la gestión que los llevará a fracasar y con ello poder anticiparse al infeliz desenlace de la media poblacional de la empresa familiar argentina.

Bajo las premisas de que para enfrentar con éxito los desafíos que se le presentan a cualquier empresa familiar, es necesario que ésta sepa cuáles son sus principales puntos fuertes y cuáles sus puntos débiles y que una empresa familiar profesionalizada marca la diferencia en el mercado y este conocimiento interno representa una de sus principales ventajas competitivas, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Es posible diagnosticar rápidamente el nivel de profesionalización de la empresa familiar.

Hipótesis 2: Conocer el grado de desarrollo profesional le permitirá al órgano directivo implementar acciones de mejora y con ello aumentar las probabilidades de éxito en el mercado.

Hipótesis 3: El responsable de la empresa familiar mendocina tiene dificultades para diagnosticar a tiempo cuáles son las principales debilidades o errores en la gestión que podrían costarle la permanencia en el mercado.

De este modo, se define como principal objetivo desarrollar un modelo de evaluación que permita al empresario, respondiendo un cuestionario, conocer el grado de profesionalización en diferentes aspectos o áreas de la gestión organizacional.

En segundo lugar se probará y se estudiará el nivel de profesionalización en empresas familiares de Mendoza mediante la aplicación del modelo de evaluación sobre una muestra previamente seleccionada.

Se listan a continuación los objetivos específicos del presente trabajo:

- Investigar sobre modelos de evaluación de gestión empresarial.
- Probar la utilidad y validar el modelo desarrollado mediante la aplicación sobre una muestra de empresas familiares de la Provincia de Mendoza.

Este Trabajo de Investigación se expone en cuatro capítulos. En el primer capítulo se analizan conceptos teóricos básicos de diferentes autores especialistas en el campo de investigación de empresas familiares. En el segundo, se expone el modelo de evaluación desarrollado, los antecedentes del mismo,

sus componentes y factores, la estructura de los cuestionarios que lo componen, la categoría de empresas que se prefiere que aplique y los posibles resultados a obtener mediante su uso. En el capítulo tercero, se desarrollan guías de aplicación y se explica qué conceptos se evalúan en cada componente. Por último, en el capítulo cuatro se hace una descripción de cinco casos de empresas familiares mendocinas evaluadas con la metodología desarrollada y se exponen diferentes conclusiones respecto de la aplicación y validación del modelo de referencia.

La presente investigación es entonces de tipo descriptiva, resultado del estudio de información secundaria relevante, del diseño de un modelo de evaluación sobre el grado de desarrollo profesional en la empresa familiar y de la aplicación del mismo mediante un cuestionario en empresas familiares de la Provincia de Mendoza.

2. ANTECEDENTES DEL MODELO, BREVE DESCRIPCIÓN

El modelo desarrollado se divide en tres módulos o componentes, cada uno de los cuales incluye variables relevantes para medir el grado de desarrollo profesional de la firma. Los mismos son: Propiedad, Poder y Continuidad.

Cada módulo contiene secciones específicas que le corresponden. Cada sección se desagrega en un conjunto de factores a través de los cuales se evalúa el grado de desarrollo profesional de la empresa. Dichas variables son de tipo estáticas tales como, tamaño de la empresa, grado generacional que ostenta la propiedad y que la administra, antigüedad, participación en el mercado; y dinámicas, por ejemplo políticas de la empresa familiar, prácticas que lleva adelante, procesos internos, prácticas de formación y educación de hijos, sobrinos, nietos; metodologías de incorporación de familiares y no familiares a la firma, etc.

Es importante destacar que para la confección del modelo de evaluación se ha tomado de base el “Modelo de Evaluación Para una Gestión de Excelencia” Edición 2013, publicado por Fundación Premio Nacional de la Calidad y las listas de control publicadas por James W. Lea en su libro “La Sucesión del Management en la empresa familiar” Edición 1991.

3. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo y aplicación del modelo de evaluación se pudo concluir que las empresas familiares deben moverse en el entorno corporativo como cualquier otra firma, aprovechando además una

ventaja excepcional que no comparten con el resto y es el hecho trabajar con los seres queridos, lo cual le imprime a la organización una cuota adicional de compromiso y lealtad.

Además se ha podido comprobar que el buen funcionamiento de los órganos de gobierno familiar y corporativo es uno de los factores claves de éxito. La clara asignación de funciones y responsabilidades y una adecuada distribución de poder dentro de la organización son esenciales.

Así mismo otra de las variables críticas identificadas por el modelo como fortalezas en las empresas exitosas analizadas, fue la de profesionalizar el sistema de gestión de los recursos humanos. Es decir, el hecho de determinar criterios empresarios para el ingreso de familiares a la firma, la incorporación de profesionales, la asignación de remuneraciones y el desarrollo de planes de capacitación del personal.

Por último se concluye que de las empresas analizadas tienen dificultades para diagnosticar a tiempo cuáles son las principales debilidades o errores en la gestión que podrían costarle la permanencia en el mercado.

En definitiva, al terminar la lectura del presente trabajo de investigación se espera que el lector comprenda la necesidad y la importancia de conocer las fortalezas y debilidades de su Empresa familiar para poder iniciar actividades de mejora que supongan la profesionalización de su gestión y aumente las probabilidades de éxito en mercados altamente competitivos, como los de hoy en día.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRESA FAMILIAR

1. DEFINICIÓN

A lo largo de esta sección se expone una revisión de los principales conceptos de empresas familiares utilizados durante el desarrollo del presente trabajo.

Se entiende a la empresa familiar como una organización que, compartiendo las definiciones de Gallo (1995), presentan las siguientes características:

- a) La familia tiene la **propiedad** de la empresa;
- b) La familia ejerce **poder** sobre la empresa, normalmente mediante el trabajo o desempeño en la misma por parte de algunos de sus miembros.
- c) Existe la **intención de transferir** la empresa a las siguientes generaciones.

Es en base a esta definición que se estructura el modelo de evaluación desarrollado. El mismo está dividido entonces, en tres grandes módulos: propiedad, poder y continuidad de la empresa familiar.

2. CICLO DE VIDA

En la praxis profesional dentro del mundo de la familiar, el principal criterio de clasificación de las empresas familiares consiste en el nivel generacional. En este sentido, Santiago Doderó (2012) propone las siguientes etapas:

Empresas de 1ra Generación - Fundación y sostenibilidad: la estructura es informal. El fundador controla la empresa, sus principales preocupaciones son la supervivencia y la financiación. La

propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, por ejemplo un hermano o con alguien ajeno a ella, socios no familiares.

Los principales desafíos a lo largo de esta etapa serán el crecimiento, el establecimiento de reglas en la relación familia-empresa.

En pocas palabras esta etapa puede nombrarse como la etapa del Dueño-Gerente

Empresas de 2da Generación - Crecimiento, expansión y formalización: estructura más formal, múltiples productos o líneas de negocios. Son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. El control de la gestión puede estar en manos de familiares o de profesionales externos, o incluso puede ser compartido.

Generalmente, las principales preocupaciones durante la 2da etapa son: la profesionalización de la gestión, la planificación, la incorporación de políticas y de sistemas en la empresa, la definición del liderazgo y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa.

A esta etapa se la conoce como Sociedad de Hermanos.

Empresas de la 3ra Generación y posteriores - Madurez y reconversión: estructura organizacional más formalizada y rígida, estabilidad en la base de clientes. Los nietos y siguientes generaciones son los principales propietarios y directivos de la empresa. La complejidad de esta etapa exige estructuras formalizadas y rigidez en las relaciones entre familia y empresa.

Las principales preocupaciones a lo largo de este periodo son: la redefinición del enfoque estratégico para continuar en el mercado, la incrementación del compromiso de la dirección con los accionistas que han venido confiando en la empresa, la definición de políticas de reinversión, la gestión de los accionistas que no trabajan en la empresa, la generación de opciones de salida de la empresa familiar.

A esta etapa se la conoce como Consorcio de primos.

3. CONCEPTOS TEÓRICOS DE CADA COMPONENTE DEL MODELO

A continuación se desarrollan diferentes conceptos teóricos sobre la propiedad de una empresa familiar, el poder ejercido por la familia empresaria sobre la misma y conceptos respecto de la sucesión organizacional.

A. PROPIEDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como se mencionó anteriormente para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, entre otras características, la propiedad de la misma debe estar en manos de uno o varios miembros de una familia. Es decir, la familia es dueña del capital social de la empresa.

Los accionistas o propietarios constituyen el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la empresa. Entre sus funciones más importantes vale mencionar: establecer el sistema de gestión y de control interno ejercido por la propia organización, la aprobación de cargos directivos, el monitoreo y la evaluación de desempeño de los ejecutivos, la determinación de salarios, compensaciones y beneficios, la elaboración de planes de sucesión, la auditorías financieras así como el contenido y la periodicidad de los reportes a los propietarios (Fundación Premio Nacional de la Calidad, Modelo para una gestión de excelencia - empresas, 2013, p. 8).

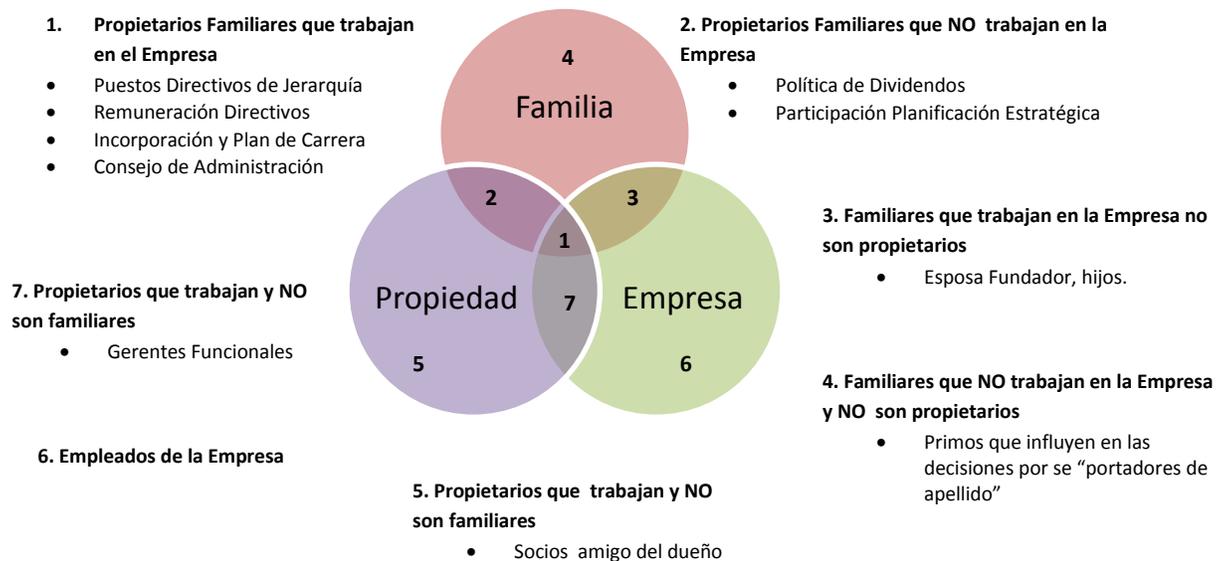
Como la propiedad la de firma está en manos de una familia es importante que ésta aprenda a separar el patrimonio familiar del empresarial, a fin de limitar el riesgo al que se expone por la dinámica propia de los negocios. La Consultora Suarez de Bogotá, Colombia (2014), explica en uno de sus artículos, que un buen esquema jurídico y financiero, protector del patrimonio familiar, le permitirá a la empresa familiar proyectar su continuidad en generaciones futuras.

Sistemas que componen la empresa familiar

Para entender la dinámica particular de la empresa familiar se acude al modelo clásico en este campo de estudio, conocido como el modelo de los tres círculos.

En la siguiente figura se muestran los tres grandes sistemas que componen la empresa familiar y a su vez cada subsistema al que se le da origen producto de la propia interrelación. Se realiza además una breve descripción de cada uno de ellos. (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005)

Imagen N° 1 – Sistemas de la empresa familiar



Fuente: Modelo de los tres círculos – Davis y Tagiuri (1982)

1. Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa

Este grupo se conforma por aquellos miembros de la familia que participan del capital social y que al mismo tiempo tienen responsabilidades directivas y/o de gobierno dentro de la misma.

Esta característica de la empresa familiar representa una de sus principales ventajas competitivas; son numerosos los estudios que han demostrado que se alcanzan mayores resultados en aquellas empresas donde existe una alineación entre propiedad y control. En este sentido es importante comprender que el nivel directivo que ocupe el miembro de la familia en la empresa afectará su grado de compromiso. En la medida que el individuo ocupe cargos directivos de mayor jerarquía mayor será la alineación entre propiedad y control. (Vilaseca Marchesi, 1998)

La **remuneración de los directivos** también debe considerarse como un indicador relevante en este grupo de la empresa familiar, ya que una mayor remuneración también implica un mayor compromiso.

A su vez, es importante evaluar en este grupo si la **incorporación** del miembro de la familia en la empresa fue de forma voluntaria o no. Dado que ello también impactará en el grado de compromiso con la empresa. Incluso con la misma relevancia deberá analizarse el **plan de carrera** para estos familiares que comienzan a trabajar en ella.

2. Propietarios que no trabajan en la empresa

Comprende aquel grupo de miembros de la familia que son propietarios de la empresa pero no ocupan puestos con responsabilidad ejecutiva dentro de la misma.

Son miembros con el suficiente interés en la empresa como para seguir vinculados a ella a través de la propiedad, pero no muestran ningún interés en desarrollar su carrera profesional como directivos, sea cual fuere el nivel jerárquico que puedan ocupar. Una situación muy común es la de los hijos de los fundadores que se encuentran con que su familia posee una empresa, pero sus vocaciones están muy distantes a la de ser empresarios o directivos. O la de aquellos miembros de la familia que se retiran de la empresa por jubilación dejando sus puestos ejecutivos para sólo mantener la propiedad.

En relación a este grupo hay que tener en cuenta dos recomendaciones. Una de ellas es la de no forzar a los familiares propietarios a incorporarse a la empresa si no lo desean. Trabajar en el EF no es ni un derecho ni una obligación para ningún miembro de la familia. En segundo lugar considerar que, si el miembro de la familia no trabaja en la empresa no significa que no quiera saber nada sobre ella. Ser accionista de la firma no solo le concede derechos económicos y políticos, sino también implica la obligación de estar informado sobre el devenir de la empresa y su participación en las principales decisiones. La falta de comunicación y de información adecuada entre familiares propietarios que trabajan en la empresa y familiares propietarios que no trabajan en ella, puede devenir en el deterioro de las relaciones interpersonales perjudicando significativamente a la organización. Es por ello que la buena comunicación, la claridad, relevancia y constancia de la información entre propietarios es una variable clave en la continuidad de la compañía.

Es por ello que, generalmente los familiares propietarios que no trabajan en la empresa, generan más conflictos que los que sí lo hacen, dado que al no participar de la dinámica cotidiana se sienten menos identificados con la misión y los objetivos de la empresa, así como tienen una comprensión más limitada sobre el porqué de las decisiones tomadas. Insistir en que todos los propietarios participen de la elaboración de los planes de la empresa, debatir con éstos las diferentes alternativas que se plantean y mantenerlos continuamente informados, significa un continuo consentimiento con los directivos de la compañía.

Mecanismos de alineación de objetivos

Siguiendo el pensamiento de Vilaseca Marchesi (1998) una de las variables que habla de la discrepancia o no de objetivos entre los accionistas de una empresa refiere a la política de dividendos.

Según este autor una política de dividendos clara y estable constituye uno de los principales mecanismos para alinear los intereses del accionista que no trabaja en la empresa con los del equipo directivo. En el caso de que los retornos económicos sean un motivo importante para el accionista, la seguridad de un dividendo anual garantizará que el mismo contribuya con su apoyo a las acciones de la empresa familiar y, por lo tanto, alivia el grado de conflicto.

Sin embargo, para aquellos accionistas que aún no trabajan en la empresa familiar y que tienen otras fuentes de ingreso, por lo que no dependen de la retribución del capital invertido, el dividendo anual podría no tener un significado tan importante. Por lo que su interés se centrará, probablemente, en de maximizar el valor patrimonial para la generación siguiente. Para esta clase de accionista los planes de largo plazo, los programas de inversión, la adquisición de tecnologías y el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado serán las variables que ayudarán a disminuir el nivel de conflicto.

En conclusión, una buena comunicación e información entre familiares que trabajan en la empresa y los que no, así como una política de dividendos y de inversiones clara y enfocada en las necesidades de cada clase de accionista o propietario son unos de los principales mecanismos para aumentar el nivel de compromiso y reducir los conflicto en la empresa.

3. Familiar que no es propietario y trabaja en la empresa

Se trata de individuos que perteneciendo a la familia propietaria, desarrollan labores ejecutivas ocupando cargos intermedios dentro de las áreas funcionales de la organización, sin poseer acciones. Es el caso por ejemplo, de los hijos que trabajan en la empresa y el padre fundador mantiene las acciones hasta su fallecimiento.

El principal desafío de este grupo de jóvenes directivos es el de poder alinear la autoridad formal que le confiere su cargo con buenos resultados producto de su gestión.

Entre ellos es muy probable que surja el próximo sucesor. Generalmente se suele prever quién será el sucesor pero pocas veces se planifica el proceso para su elección y preparación como nuevo líder de la compañía.

4. Familiar que no es propietario y no trabaja en la empresa

Se trata de todos aquellos familiares que no trabajan en la empresa, no poseen acciones y no desempeñan labores directivas en la misma. Por ejemplo, cónyuges e hijos menores.

Respecto a los cónyuges, su papel es crítico para el éxito de la familia empresaria. Aspectos como la educación de los hijos, el apoyo al cónyuge que trabaja en la empresa, su compromiso con los valores de la familia, su prudencia y discreción en las reuniones familiares y su relación con sus cuñados y cuñadas, son aspectos claves para reforzar la unidad, la estabilidad familiar y el compromiso con la continuidad de la empresa familiar.

Para lograr el compromiso de los familiares políticos que no trabajan en la empresa, es necesaria una **información periódica** y su **presencia en reuniones familiares** a través del Consejo de Familia o Asamblea Familiar. En este sentido es conveniente:

- clarificar su rol en la empresa: en la gestión, en el gobierno y en la propiedad.
- evitar conversaciones que supongan su marginación. Por ejemplo, se debe evitar hablar de la empresa en las reuniones exclusivamente de carácter familiar, como cumpleaños, almuerzos, etc.
- integrarlos en la familia empresaria, especialmente por el papel que pueden jugar apoyando a su pareja y transmitiendo a sus hijos su amor (o su resentimiento) a la empresa familiar.

5. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa

Se trata de inversores que no pertenecen a la familia y no trabajan en la empresa pero que sí cuentan con cierta porción del capital social. Pueden ser inversores institucionales como entidades financiera o socios minoritarios. Su objetivo básico es la obtención de ciertos niveles de rentabilidad sobre sus inversiones, por ello suelen estar interesados en participar de los órganos de gobierno, por ejemplo el Consejo de Administración.

Para evitar que surjan conflictos con este grupo son válidas las recomendaciones explicitadas en el punto 2 en cuanto a la comunicación e información de los socios, su participación en órganos de gobierno y la política de dividendos de la empresa.

6. Empleados

Comprende aquel grupo de directivos y empleados que nada tienen que ver con la familia y con la propiedad de la firma. Este grupo es vital para el funcionamiento de la empresa. Los profesionales y trabajadores no familiares constituyen la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva.

La principal recomendación a tener en cuenta es la de no realizar diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico por el sólo hecho de portar el apellido familiar. Por

ejemplo asignar salarios diferentes, pasar por alto errores o imprudencias, no tener el mismo nivel de exigencia, etc.

7. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa

Este grupo congrega a aquellos individuos que participan de la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección sin pertenecer a la familia. Tal es el caso de socios del fundador o directivos muy apreciados por la familia, que por haber mostrado una gran capacidad de gestión y lealtad durante varios años fueron incorporados como propietarios, vinculando así su remuneración a los resultados de la compañía.

Para este grupo también son válidas las recomendaciones del punto 2.

B. PODER Y GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

De acuerdo a la definición de EF considerada en el presente trabajo una de sus características distintivas es que una familia ejerce poder sobre la empresa mediante la dirección o gestión por parte de algunos sus miembros.

Neubauer y Lank (1999) en *La Gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones* de Casillas y otros (2005), afirman que el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para **dirigir** y **controlar** la empresa y **responder** de ello.

Según Casillas, et al. (2005) dirigir la empresa significa marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos. Controlar, hace referencia a la supervisión de las labores de dirección en relación con el cumplimiento de objetivos y el uso de los recursos asignados. Responder, significa rendir cuentas a todos aquellos agentes que estén legitimados (accionistas, miembros de la familia, agentes externos, etc.)

Las tres funciones son diferentes y no deben ser confundidas entre sí. Sin embargo, las tres se complementan, proporcionando coherencia a la organización y solidez a su estructura de gobierno. Uno de los principales problemas de las empresas familiares consiste en determinar quién debe hacer cada cosa y qué implica cada una de las responsabilidades de dirigir, controlar y responder.

A continuación se desarrollan las características de los principales órganos de **gobierno corporativo** y **gobierno familiar** en función de las etapas de crecimiento expuestas anteriormente. Además también se expone brevemente una de las principales herramientas con las que puede contar una

empresa familiar para profesionalizar su gestión, la cual es el Protocolo Familiar. Por último se desarrollan las ventajas de una buena comunicación y las principales causas que generan conflictos en la empresa familiar.

a) Etapas en de la empresa familiar - Estructuras de gobierno - Recomendaciones

En la EF además de las estructuras de gobierno comunes a todas las empresas es necesario atender, gestionar y desarrollar estructuras que permitan gobernar a la familia empresaria. Estos órganos de gobierno deben controlar la buena marcha de la empresa y la armonía familiar al mismo tiempo.

La característica distintiva del Gobierno en la empresa familiar es el hecho de que de él participan miembros de la Familia en puestos directivos y con suficiente poder para tomar decisiones que definan el rumbo de la compañía. Sin embargo, componen también a esta estructura de gobierno directivos que nada tienen que ver con la familia empresaria pero que son vitales para el funcionamiento de la empresa. Son profesionales no familiares que le imprimen direccionamiento estratégico a la empresa y orientación a valores empresarios como productividad, rentabilidad, eficiencia, competencia, calidad, equilibrio financiero, etc. La buena coordinación entre ellos para administrar la empresa en forma conjunta habla de compañías con un alto grado de desarrollo profesional en su gestión.

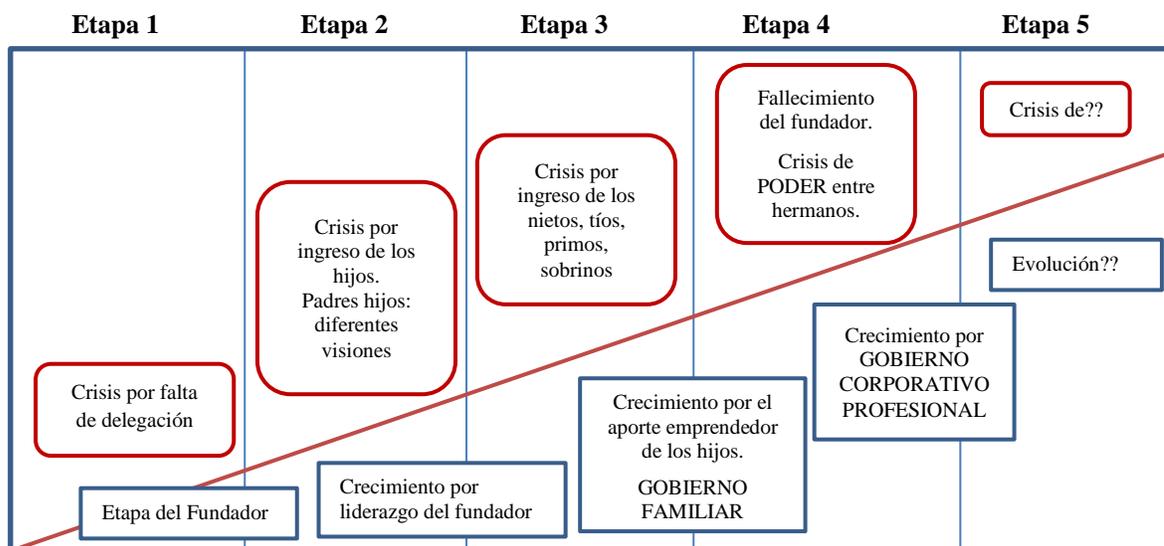
Según Alberto Gimeno (2014), Profesor titular del Departamento de Dirección General y Estrategia del ESADE (**Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas** de la Universidad Ramon Llull, Barcelona) la complejidad de la familia empresaria será mayor en función de dos factores. Por un lado si son cada vez más los miembros entre los cuales se reparte la propiedad, por ejemplo entre varios primos. Y por el otro si son más elementos y relaciones que existen hacia el exterior (tamaño de la firma, sector en el que actúa, nivel de diversificación).

En consecuencia para contrarrestar los efectos sobre la gestión de una complejidad creciente, tanto interna como desde el mercado, es importante desarrollar una estructura creando órganos que canalicen la toma de decisiones y las actividades en la empresa.

A continuación se realiza una breve descripción del ciclo de vida de la empresa familiar y los efectos que tiene este proceso sobre la toma de decisiones.

Según Santiago Dodero (2012), una empresa familiar atraviesa cinco etapas bien diferenciadas:

Imagen N° 2 – Etapas de la empresa familiar



Fuente: Santiago Dodero, “El secreto de la empresa familiar exitosa” 2012

En una primera etapa, cuando las empresas nacen, el propietario suele coincidir con el máximo responsable ejecutivo del negocio. Éste es quien dirige, controla y rinde cuentas, sólo ante sí mismo de la marcha de la empresa. No existe una estructura de gobierno formal, pero tampoco hace falta. Es por ello que suelen tomar relevancia en esta etapa las reuniones familiares.

La Reunión Familiar: es el modelo más simple de organización de la familia empresaria y el más habitual entre las empresas cuyos familiares de la primera generación son quienes la administran. Se desarrollan con una frecuencia elevada y sin formalización alguna, generalmente durante las comidas, que es cuando está toda la familia junta.

Uno de los principales desafíos a superar en esta etapa es el de la **delegación de funciones**. El fundador deberá reconocer que si desea que el negocio siga creciendo deberá buscar gente a quienes puede delegar algunas de las tareas que él antes realizaba. Es normal la resistencia, dado que el fundador no tiene tiempo para controlarlos ni la confianza suficiente como para asumir que harán un buen trabajo. A pesar de ello, el éxito de la empresa en este período depende en gran medida de la creación de estructuras funcionales en las que se puedan delegar responsabilidades. El fundador debe comprender que cuanto más delegue, más tiempo tendrá para pensar en estrategias y con ello obtener mejores resultados.

En una segunda etapa, el crecimiento de la empresa empieza a requerir un reparto de papeles entre el propietario y sus colaboradores. El fundador deberá desarrollar ciertas habilidades como la de **liderar equipos**, permitiendo a sus colaboradores que tomen decisiones y que rindan cuenta de ello.

La Fundación para el Premio Nacional de la Calidad (2013) considera que *“el sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el órgano de gobierno establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los acuerda con el equipo de dirección”*. Ello implica que el Fundador deberá hacer hincapié en el desarrollo de las personas que trabajan con él, transmitir la visión y valores de la empresa y la familia y promover una cultura coherente con la estrategia organizacional.

Durante este periodo alguno de los obstáculos que deberán superarse según Santiago Dodero (2012) son:

- Superposición de roles entre padres/jefes e hijos/empleados. La superposición de estos roles entran en conflicto con facilidad y suelen generar discusiones que no favorecen el trabajo ni la armonía familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que pueden estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa, que generalmente suelen no ser claras.
- La visión y estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando se incorporan a la empresa luego de graduarse, lo hacen con la ilusión de poner en práctica todo lo aprendido y de generar cambios de los cuales sus padres puedan sentirse orgullosos. Dichos cambios no suelen ser bienvenidos por el fundador, que puede sentirse molesto con las críticas que sus hijos le hacen para llevar a cabo esos cambios. Además el fundador muchas veces no comprende la necesidad de cambios, dado que *“las cosas han salido bien a su manera”*.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo. Es fundamental que el fundador les comunique su visión, su modelo de negocios e les inculque su pasión por la empresa.

En esta etapa el fundador suele rondar los 50 años y sus hijos están comenzando a trabajar con él. Por ello, cabe aclarar que las vías de ingreso de la generación siguiente a la empresa familiar deben ser cuidadosamente estudiadas. Cuando la generación siguiente está en su etapa de formación profesional es deseable que las tareas realizadas por los mismos sean de carácter operativo. Sin embargo, superada esta etapa, ingresar a la empresa con un puesto ejecutivo superior es muy recomendable y significa un gran voto de confianza de los padres hacia sus hijos. No obstante, cada puesto debe ser ocupado en función de los intereses de la firma y de las capacidades y habilidades del postulante. Esto debe tenerse en cuenta tanto en las políticas de ingreso como en las de ascenso.

El ingreso a la empresa familiar es tal vez una de las decisiones más difícil que deben afrontar los hijos o nietos del fundador. Muchas veces esta incorporación puede estar sujeta a motivos erróneos que terminan perjudicando a la compañía, tales como: búsqueda de un refugio seguro, un trabajo fácil y cómodo con una buena remuneración, vivir a expensas del prestigio conseguido por el fundador, etc.

Leach (1996) en Dodero (2012) et al. propone una serie de sugerencias al momento de analizar la posibilidad de ingresar a la empresa familiar:

- Antes de ingresar a la empresa familiar el postulante debe analizar tanto su propósito con el fundador así como la posibilidad de otras opciones.
- Si se incorpora, la razón debe basarse en que se siente comprometido con la firma y no porque es lo que “le espera” o porque le resulte lo más fácil.
- Es recomendable que obtenga experiencia laboral previa fuera de la empresa. Le ayudará a desarrollar un punto de vista más objetivo acerca de su talento y de sus aptitudes.
- Una vez que los hijos empiezan a trabajar, se debe planear un programa de entrenamiento que abarque todos los aspectos de la compañía.
- Deberá ganarse el respeto de sus compañeros a través de su conducta y dedicación, renunciando a privilegios especiales.

Tercera etapa, en esta etapa el crecimiento continúa producto de la sinergia que habrán logrado los hijos con sus padres para emprender nuevos negocios y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo en la empresa.

Continuando con los lineamientos de Dodero (2012) algunos de los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar, durante este periodo son:

- El mal desempeño de un hijo o de un sobrino en el caso de que deban tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre padres y tíos, dado que no se sabe afrontar el tema sin ocasionar conflictos con el familiar en cuestión.
- La administración de poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Los temas económicos, cuando unos creen que, por ser los que más aportan, debería tener una compensación económica, pero al no saber tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos, lo triangulan a través de otros familiares.

Respecto a este último punto, es importante mencionar que el fundador o CEO de la empresa debe asegurarse que los empleados perciban y sepan que los miembros de la familia tienen las mismas responsabilidades que cualquiera de ellos para con la empresa y que los sueldos son pagados en base a los puestos y al desempeño y no por afinidad o por relación consanguínea con la familia propietaria. Cada manager de la familia debe entender que obtendrá más beneficios en la medida que produzca mayores ingresos y no por cualquier otra razón.

Formación de la familia empresaria

Durante esta etapa la familia empresaria debe asumir uno de los retos más críticos para su continuidad: la formación y el desarrollo de sus miembros. En este sentido no se hace sólo referencia a la educación de tipo formal, sino también a la trasmisión de valores y virtudes para aprender a trabajar en equipo, promover la autoestima, educar en responsabilidad, serenidad, ejercicio responsable de la propiedad, liderazgo, etc. La educación de los miembros de la familia debe estar dirigida al desarrollo de competencias emocionales y profesionales, ya sea para trabajar en la empresa de la familia o en otra empresa, incluso para ejercer como profesionales independientes. En última instancia, se busca favorecer el desarrollo de competencias para ejercer de forma responsable su rol de accionista de la firma familiar.

De allí la importancia de darle prioridad a la formación del capital humano en la empresa. A largo plazo una empresa puede tener un capital financiero considerable, pero si sus miembros no están capacitados, no podrán tomar las decisiones correctas que le permitan conservar y hacer crecer ese capital. El gran desafío de la formación de los hijos es que éstos sean capaces de continuar con la empresa sin problemas de tipo personal o familiar una vez que se inicie la sucesión o cambio generacional.

Cuarta etapa, empieza a ser cada vez más necesario un gobierno corporativo profesional. Es decir desde el momento que el fundador comienza a descentralizar el poder entre sus hijos será necesario incorporar buenas prácticas de gestión para sortear con éxito los desafíos de este período. Por ejemplo, la descentralización del poder se vuelve un factor clave. El fundador deberá asegurarse de dotar a sus hijos de autoridad suficiente como para que puedan tomar sus propias decisiones.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará con en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para poder afrontar cambios tales como la globalización, la expansión de mercados y la administración de una organización más compleja.

Por estas razones la familia debe preocuparse por mejorar la calidad de gobierno corporativo y familiar. Es por ello que durante este periodo se recomienda comenzar a crear órganos como el Consejo

de Administración, la Junta de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. A continuación se detallan brevemente cada uno de ellos:

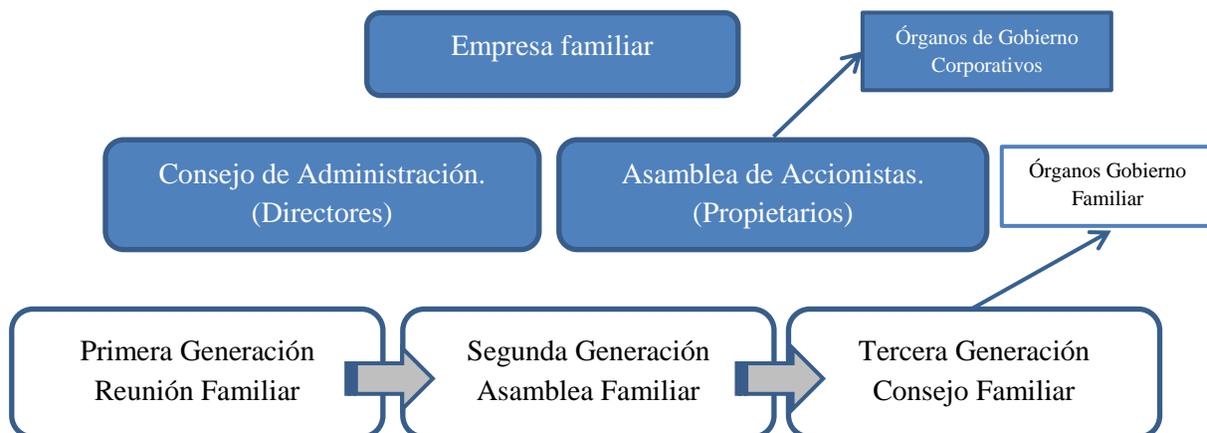
El Consejo de Administración: refiere al directorio de la empresa. Se compone de los principales directivos y el CEO o Director General. Sus funciones principales son tres: institucional (relaciones con el entorno), de gobierno (control de las acciones de la Alta Gerencia y del cumplimiento de los objetivos) y la función estratégica (definiciones del rumbo de la empresa y de la estrategia corporativa)

La Junta General de Accionistas: se compone de todos los propietarios de la empresa, familiares y no familiares. Esta Junta tiene que existir, es uno de los primeros órganos en formarse a lo largo de la vida de la empresa, incluso en empresas que no se han configurado como Sociedades Anónimas. No es tanto la figura jurídica lo importante, sino las funciones que la misma cumple, todas ellas relacionadas a la toma de decisiones como: distribución de dividendos, monto de las remuneraciones de los directores, disolución, fusión, transformación o división de la sociedad, reforma de estatutos sociales, definición de las principales políticas y estrategias de la organización; supervisión y control del desarrollo del objeto social de la entidad, entre otras. Es recomendable que dicha Junta se reúna por lo menos dos veces al año.

La Asamblea Familiar: refiere a una reunión formal en la que se citan a todos los miembros de la familia propietaria. Es común y muy útil en empresas familiares cuya segunda o tercera generación están al mando (varios hermanos o varios primos). Es recomendable que participe la familia completa en este tipo de reuniones, inclusive los familiares políticos. Su función principal es controlar y comunicar los avances de la empresa. Se puede reunir dos o más veces al año, dependiendo de las necesidades.

El Consejo de Familia: es recomendable en familias donde la tercera o cuarta generación está trabajando en la empresa y existe un número elevado de miembros interesados, por ejemplo 40 a 50 familiares. En estos casos como no todos podrían participar de las reuniones, se eligen consejeros. Su principal función: unir y coordinar a la familia. Cumple roles como órgano conciliador, resuelve conflictos, conduce la elaboración de leyes de la empresa familiar y supervisa su cumplimiento (políticas de ingreso, misión de la empresa, estrategias, sucesión, etc.)

Imagen N° 3 – Órganos de gobierno familiar y corporativo



Fuente: Elaboración propia

Al no crearse órganos como los mencionados anteriormente y profesionalizarse las prácticas de gobierno corporativo, no podrán superarse obstáculos que probablemente nazcan por falta de comunicación, control e información. Por ejemplo, controles débiles, donde prevalece la confianza por encima del control, flujo de información deficiente, desconocimiento de las expectativas de los familiares accionistas, falta de información para evaluar el desempeño, etc.

Santiago Dodero, recomienda en esta etapa la **formalización de las estructuras de gobierno**. Posiblemente los familiares que detenten el poder estén menos inclinados por este tipo de cambios, dado que supondrá para ellos mayor trabajo al tener que rendir cuentas de sus acciones y tener que ajustarse a las nuevas normas de gobierno.

Incorporación de directores ajenos a la familia

Generalmente al momento de incorporar directivos ajenos a la familia, el fundador opta por personas que comparten su visión de futuro y sus propios valores. Suelen ser amigos personales y de la misma edad. Lo cual en una primera etapa, es adecuado y no puede considerarse incorrecto. Sin embargo, a medida que crece la empresa esta modalidad de incorporación debe profesionalizarse. Resulta conveniente que los directores no familiares que se incorporen a la firma tengan una diferencia de edad menor de la que se da entre padres e hijos, de modo que puedan ser éstos los “eslabones” del proceso de sucesión entre la primera y la segunda generación.

Es común entre los fundadores pensar que el hecho de incorporar “extraños” a la familia es una decisión de mucho riesgo. No obstante, son numerosos los estudios que demuestran que las empresas

familiares más eficientes son aquellas que cuentan con una junta directiva independiente y poderosa, integrada por miembros profesionales y no familiares. Incluso asesores o consultores como abogados, asesores fiscales, banqueros, etc., también pueden contribuir significativamente a la profesionalización y éxito de la empresa. Toda vez que éstos proporcionan una experiencia especializada y una buena red de contactos.

b) El protocolo familiar

Gran parte de los conflictos que se presentan habitualmente en la empresa, derivan fundamentalmente de las relaciones entre familia, propiedad y gestión. Uno de los consejos más sugeridos por los profesionales en EF para superar conflictos entre los diferentes sistemas consiste en el proceso de creación e implementación de un protocolo familiar.

Algunos de los instrumentos y acciones que serán necesarias durante este proceso son:

- La redacción de documentos relacionado como testamentos, estatutos sociales, escrituras de propiedad.
- Asegurar la solidez en las instituciones típicas de gobierno de la familia empresaria como las Reuniones Familiares, la Asamblea de Familia o el Consejo Familiar.
- Asegurar la solidez en las instituciones típicas de gobierno Corporativo como la Junta General de Accionistas, el Directorio, el Consejo de Administración.

Contenido del protocolo familiar

Entre los puntos más frecuentes que suelen incluirse en un protocolo se puede señalar:

- Políticas de decisión y de gobierno familiar y empresarial: Asamblea Familiar, Consejo de Familia, Junta de Accionistas, Consejo de Administración. ¿Quiénes conforman estos órganos? ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar?
- Políticas de rentas y desinversiones: criterios a seguir para evitar la confusión de patrimonio familiar y patrimonio de la empresa, distribución del capital, política de reparto de dividendos, pautas para la transmisión de acciones, política para el mantenimiento de la propiedad en manos de la familia empresaria.
- Políticas de la empresa: jubilaciones, situación de los miembros de la familia respecto de la empresa (designación del sucesor, políticas de incorporación de familiares, puestos de trabajo que podrán desempeñar), criterios para fijar remuneraciones.

- Políticas sociales y familiares: formación de los jóvenes, solidaridad familiar, obra social, tradiciones familiares.
- Normas de revisión del protocolo para mantener su vigencia.
- Aspectos jurídicos y tributarios: testamentos, estatutos sociales.

Momento de elaboración

Muchos autores recomiendan la implementación de un **protocolo corporativo** durante la cuarta etapa mencionada anteriormente. Es decir, cuando la empresa ha crecido lo suficiente y se ha vuelto más compleja, de modo tal que se hace cada vez más necesario profesionalizar las prácticas y las estructuras de gobierno.

Además se recomienda iniciar con este proceso cuando no existan problemas familiares y la situación de la empresa no sea conflictiva. No es recomendable si existen en la empresa luchas de poder, inestabilidad económica, conflictos entre familiares, ya que con la elaboración del protocolo no desaparecerán los conflictos, porque no es su fin solucionarlos, sino precisamente evitar que éstos se produzcan.

Recomendaciones

Quienes deberían elaborar el protocolo familiar son en primer lugar los propietarios o titulares de las acciones. Son ellos los que deciden dotarse, con voluntad de proyectarse en el futuro, de un conjunto de normas que regularán el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, es recomendable que los familiares no propietarios sean invitados a participar del proceso. En este sentido, es conveniente entonces que este documento sea aceptado voluntariamente por todos los miembros de la familia, dado que su imposición puede generar conflictos e incluso derivar en su incumplimiento.

Debe ser consecuencia del consenso, su discusión y elaboración requiere la máxima participación de la familia. La calve del éxito es que hayan reglas claras, que sean comprendidas como beneficiosas para todos y no para defender intereses particulares.

Debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia. Además, es importante que esté sujeto a revisión periódica y que se reformen, con el paso del tiempo, aquellos aspectos que no hayan funcionado bien y se profundicen aquellos que sí.

Por último, es necesario emplear métodos participativos en los que por medio de sucesivos pasos de preparación y discusión de acuerdos, se le dé la oportunidad de manifestar su opinión también a los ejecutivos no familiares.

c) **Comunicación y resolución de conflictos**

El siguiente apartado está basado en libro de Santiago Doderó “El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar”, 2014. De acuerdo a sus lineamientos una de las principales causas de fracaso en la empresa familiar son *“los conflictos familiares que trascienden a problemas de gestión, luego problemas de competitividad y rentabilidad, y finalmente los ahogos financieros”*.

Por la alta carga emocional en los vínculos interpersonales, este tipo de organizaciones están más expuestas a los conflictos y éstos suelen tener consecuencias más graves tanto para la empresa como para la familia. Al mezclarse los vínculos afectivos propios de la familia con los económicos propios de la empresa, las relaciones laborales entran con facilidad en crisis, y son éstos más difíciles de resolver por temor a poner en riesgo la necesaria unidad familiar. Las relaciones personales se resienten y se hace más difícil la comunicación.

En consecuencia, es muy frecuente que los familiares se sientan desamparados y desprovistos a la hora de resolver conflictos, porque caen en la paradoja de no hablar de ciertos temas, por ejemplo remuneraciones, beneficios, licencias, desempeño de algún familiar, etc. y de este modo mantener el “mito” de la armonía familiar. Cuando es precisamente por no conversarlos a tiempo que los conflictos se agravan y son tan destructivos.

El principal objetivo de una **buena estrategia de comunicación** será entonces el de tener una familia mejor informada y sucesores mejor preparados. Los conceptos falsos, las malas interpretaciones y hasta la ignorancia, son enormes obstáculos para la mayoría de las empresas. Si una persona no conoce algo, no puede entenderlo, incluso puede hasta sentir desconfianza por aquello que no conoce. Una buena administración de la información dentro de la empresa y la familia, proporciona a todos los involucrados perspectivas realistas sobre el futuro de la compañía y el criterio de las decisiones tomadas.

Conversaciones constructivas – factores de una buena comunicación

La familia tiene que ser proactiva y anticiparse a los potenciales conflictos de intereses, expectativas y personalidades, generando los mecanismos para conseguir una mejor comunicación, aprender a trabajar en equipo y enfrenar y resolver los conflictos en lugar de dejarlos guardados.

La buena comunicación depende, a grandes rasgos, de tres factores:

- **Escuchar activamente:** para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Practicar una escucha activa implica empatía para tratar de comprender qué piensa y qué siente el interlocutor.
- **Elegir el medio de comunicación adecuado:** en las EF muchas veces se abusa de la comunicación verbal, resultando esta imprecisa y peligrosa. Los familiares dicen con frecuencia cosas de las que luego se arrepienten. La comunicación escrita permite pensar mejor lo que se va a decir, clarificar puntos y dejar constancia de lo dicho. No sobra, es importante saber cuándo conviene usar la comunicación escrita y cuándo otro tipo de comunicación, teniendo en cuenta las características del receptor.
- **Establecer una comunicación honesta:** es conveniente decir las cosas con empatía, es decir intentando comunicar del modo que el otro lo entienda mejor. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se deba perder la medida al transmitir un mensaje.

En forma sintética las principales causas de conflictos en las empresas familiares, (Dodero, 2014):

- [Mezcla de los roles laborales con los familiares](#)

Muchas veces, incluso sin hacerlo del todo conscientes, los miembros de la familia confunden sus roles familiares con los empresariales, haciendo difícil la toma de decisiones consensuada. Un error muy común es el de trasladar las jerarquías y los roles familiares a la empresa, pudiendo esto generar graves conflictos. Por ejemplo asignar más responsabilidades al hermano mayor por el sólo hecho de ser tal y no por sus habilidades de liderazgo o por sus conocimientos. Otro caso frecuente es cuando surgen conflictos entre dos hermanos que trabajan juntos y la solución aparece cuando el padre interviene y le pone punto final a la disputa. De esta manera se retorna a una paz aparente, aunque el conflicto no se resuelve.

Además, muchas veces, como es natural en la familia, suelen surgir también en la empresa comparaciones sesgadas a favor de un hijo, en base a prejuicios o incluso a la historia compartida. Ello puede derivar por ejemplo, en exenciones de responsabilidades, preferencias o beneficios dispares que generan malestar.

En este sentido es importante que se fijen políticas claras en cuanto a la estructura de gobierno corporativo, así como que los miembros de la familia aprendan a separar sus roles y comprender desde qué posición se están relacionando, si como padre e hijo o como jefe y empleado, si como hermano mayor y menor o como socios. De esta forma el trato entre ellos también será diferente.

- **El ingreso de los hijos a la empresa familiar**

Como se ha mencionado anteriormente, la forma a través de la cual ingresan los hijos o primos a la EF puede ser conflictiva, más aún si estos ingresan sin experiencia previa, sin intenciones de hacerlo, porque les parecía la opción más cómoda o porque es “su deber” por ser miembro de la familia empresaria. Un caso muy común es aquel que el dueño necesita que un hijo se ocupe de la parte financiera, por ser alguien de confianza, incluso cuando a éste no le gusta o no se encuentra capacitado para ello.

El exceso en el ingreso de familiares también es una fuente de conflicto. La incorporación debe ser congruente con las estrategias. El fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de hijos o demás familiares que no agregan valor a la compañía. Por ello es importante que éste sea consciente de que debe equilibrar el cariño por cada hijo, y a la vez velar por los intereses de la empresa.

Antes de que un hijo entre a trabajar y se le asigne un puesto, es importante que el fundador dedique tiempo a evaluar las competencias laborales que el cargo demanda, así como las que tienen los hijos y las que no.

- **Falta de trabajo en equipo entre familiares**

Otro de los motivos por los que surgen conflictos en la EF es por la falta de trabajo en equipo entre los mismos familiares, ya sea por diferentes personalidades, aversión al riesgo, modelos mentales, experiencias compartidas, etc. Sumado a ello, la cercanía del vínculo permite muchas veces decir o hacer cosas que no se haría si la persona con la que se trabaja no fuera un familiar.

Si los familiares no aprenden a trabajar en equipo, lo más probable es que en lugar de complementarse terminen confrontando a pesar de que tengan un alto nivel intelectual y una lograda preparación profesional.

- **Evaluaciones de desempeño de los familiares inadecuadas**

Si a los familiares que dirigen la empresa les falta capacidad de autocrítica o no se someten a un sistema de evaluación de desempeño, difícil será que el gobierno de la empresa familiar esté en mano de ejecutivos y directores competentes. Esta situación es frecuente cuando los hijos no se sienten exigidos u obligados a mejorar dado que perciben que sus padres no los van a despedir.

Por este motivo es recomendable que la EF cuente con las descripciones de los puestos de trabajo (perfil y competencias requeridas) para luego evaluar al familiar.

Es recomendable que antes de que ingrese un hijo a la EF haya tenido experiencia en otra organización, de modo de conocerse más a sí mismo y de conocer mejor el sistema empresarial. Cuando ellos se han empleado antes en otra empresa, son conscientes de que su labor será evaluada, y que de acuerdo con el resultado podrán ser promovidos a un puesto mayor o por lo contrario, desvinculados.

Además es importante que la EF establezca reglas claras sobre cómo se evaluará el desempeño de los hijos y las políticas y criterios para fijar remuneraciones. Por ejemplo, podría el salario componerse de una parte fija y otra variable ligada al desempeño. De esta manera la política de evaluación de desempeño procurará separar los aspectos familiares de los empresariales, de modo de incrementar la objetividad e incluso asegurar que los empleados perciban que no hay preferencias con los familiares y que todos son evaluados bajo las mismas normas. (Tapies, 2008)

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta de comunicación constructiva, para hablar de lo que no están haciendo bien los familiares con el propósito de lograr mejoras. De no serlo, los malos desempeños generan perjuicios que se triangulan a través de conversaciones informales sin ninguna eficacia, generando conflictos y perjudicando las relaciones.

- **Informalidad en las relaciones laborales**

Suele suceder que los familiares trabajan dentro de un marco más informal, donde a veces todos están en todo, de manera que cuando surgen problemas nadie se siente verdaderamente responsable, y ciertamente, la empresa se perjudica.

La comunicación es esencialmente verbal, con reuniones, cuando las hay, informales, sin mayor preparación previa, con discusiones en las que a veces, se defienden más las respectivas posiciones de poder que lo que le conviene la empresa.

Otra causa muy común al respecto, es no contar con la estructura organizacional adecuada. En ocasiones por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las empresas se organizan en función de los intereses de los familiares y no de la propia eficiencia organizacional.

- **Choque generacional**

Hoy en día las diferencias generacionales son más acentuadas con la velocidad de los cambios en la tecnología. Las nuevas formas de comunicación por medio de redes sociales y el multiuso de teléfonos celulares están modificando el modo tradicional de hacer negocios. Cada vez más rápido las nuevas tecnologías dejan obsoletas a las anteriores. Estos cambios cuestionan el modo con el que se hizo exitoso

el fundador y hacen evidente la necesidad de adaptación. En consecuencia, muchas veces lo que para el hijo es algo obvio para su padre no lo es, lo cual genera con cierta facilidad conflicto entre ellos.

Además a medida que los hijos se desarrollan profesionalmente en la organización, suelen exigir mayores espacios para la toma de decisiones, cosa que a los padres no les resulta sencillo de ceder, sobre todo si no están de acuerdo con lo que éstos proponen.

El problema estalla cuando esas diferencias de opiniones se transforman en irreconciliables: se abusa de la triangulación de los conflictos de los hijos con los padres a través de las madres, para que éstas intercedan, pero los resultados son opuestos a los buscados.

- **Remuneraciones inadecuadas**

En muchas EF se decide que los hijos sean remunerados por igual, siguiendo criterios de justicia e igualdad propios de la organización familiar. Pero, la equidad de salarios puede ser además de injusta, inadecuada y frustrante para aquellos hermanos que consideran que aportan más y no ven reflejados sus méritos en la empresa.

El sueldo es la contrapartida del trabajo en la empresa, y a medida que se incorporan los miembros de la familia una decisión sana es que el sueldo que se les pague sea acorde a sus responsabilidades y experiencia; e idealmente a un sueldo de mercado. En consecuencia, a medida que esta persona adquiera más experiencia y asuma más responsabilidades, su sueldo debería variar en forma acorde. (Carlos Folle, 2013)

C. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión puede ser entendida como el proceso a través del cual tanto la propiedad como la gestión pasan a la siguiente generación. Este periodo suele ser uno de los más peligrosos que enfrenta una empresa familiar a lo largo de su historia. El principal desafío a superar será la retirada del fundador o su fallecimiento y la crisis de poder que surja entre hermanos para ocupar el puesto de nuevo presidente o gerente general. Es por ello que es muy importante que la decisión sobre la sucesión sea tomada mientras el fundador viva y sea producto de una cuidadosa y sensata evaluación.

Una vez que la empresa ha logrado transferir la propiedad y la gestión en la segunda y tercera generación, el traspaso a la cuarta, quinta y demás generaciones será más simple, dado que después de la tercera generación el liderazgo familiar generalmente es fruto de la misma organización empresarial. A medida que la empresa se profesionalice menos inconvenientes existirán en contratar como director

general a un profesional ajeno a la familia o de exigirle al director que es miembro de la familia que mejores resultados existiendo la posibilidad de que sea destituido de sus funciones.

a) Planificación de la sucesión

Inicia con la creación de documentos que organizan la transferencia de la propiedad del dueño a sus familiares, por ejemplo a través del protocolo familiar y testamentos.

Es conveniente empezar a planificar la sucesión cuando la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo. Cuanto antes se tome la decisión y mayor sea el tiempo destinado a planificar y preparar a la familia, mayores serán las probabilidades de superar el momento de la sucesión con éxito. Varias investigaciones indican que las empresas que inician la planificación con 10 años de antelación tienen más éxito que las que comienzan después.

Cuando se inicia con este proceso puede ser útil responder las siguientes preguntas (Dodero, 2012)

- ¿Cuál debe ser el perfil del próximo sucesor, en lo relativo a competencias, experiencia, interés?
- ¿Qué persona creemos que cumple con estos requisitos, sea familiar o no? ¿Está en la organización? ¿Cómo se la conseguiría?
- ¿Existe consenso en la familia sobre esta persona?

En la planificación de la sucesión siempre existe el peligro de conflicto entre los valores del sistema comercial (trabajar con eficiencia y obtener beneficios) y los valores del sistema familiar (ser leal, caritativo, justo e igualitario, mantener los vínculos afectivos). Por ello es importante que todo el proceso de planificación se haga de la forma más objetiva posible, en base a criterios razonables y realistas.

“Vender” la empresa familiar a los futuros líderes

Según James W. Lea (1991) podrían aplicarse cinco principios del marketing comunes en la teoría de administración comercial para “vender” la empresa a la familia: 1) Desarrollar una imagen favorable, 2) Definir el atractivo del producto, 3) Evaluar la competencia, 4) Fijar un precio competitivo, 5) Seleccionar buenas salidas para el producto.

Principio 1 - Desarrollar una buena imagen institucional

Los futuros sucesores no querrán comprometer toda su vida de trabajo en una actividad de la que saben poco o nada. Es fundamental que los familiares y en especial los posibles sucesores comprendan bien los distintos aspectos de la empresa. Es decir, deben conocer la empresa físicamente, la planta, las oficinas, los puntos de venta. Los familiares desde pequeños deben ser llevados al lugar de trabajo y cuando cuenten con la edad suficiente pueden realizar tareas operativas o participar de determinadas reuniones. Además el fundador debe tener claro que este ambiente que está dando a conocer a los futuros líderes debe ser agradable, la decoración, los espacios, las comodidades deben llamar la atención y despertar el deseo de pasar sus horas de trabajo en ese lugar. Luego, con el paso del tiempo deben conocer los empleados de la firma, sus clientes y proveedores.

Principio 2 - Definir el atractivo del producto

Es riesgoso dar por sentado que una vez que los sucesores conocen la empresa, la amarán. Es posible crear una imagen brillante de la empresa y sin embargo no generar en la familia demasiado interés por incorporarse al negocio.

Será importante que el fundador se tome el trabajo de destacar las características del negocio que podrían ser atractivas para los hijos. Por ejemplo resaltar que en las empresas familiares por lo general hay mejores posibilidades de ascenso y más rápidas que en otras empresas; los salarios para los hijos suelen ser más altos que el común del mercado. En este sentido es importante mencionar que los sueldos prometidos deben ser sensatos, prometer números para nada objetivos puede llevar la empresa a la quiebra.

Además en la empresa familiar la seguridad y estabilidad laboral suele ser mayor. Los hijos tienen generalmente mayor libertad que en otras empresas para tomar decisiones, asumir riesgos, establecer normas y administrar los horarios de trabajo. Incluso el hecho de administrar la propia empresa confiere una importante cuota de poder y de orgullo para los posibles candidatos.

Principio 3 - Evaluar la competencia

La atracción de otra profesión u otro trabajo, o el deseo de llevar una vida diferente en otro lugar pueden ser fuertes competidores, que en definitiva pondrían en riesgo la continuidad de la firma. Por otro lado la rivalidad entre hermanos y primos, o los enfrentamientos entre padres e hijos por diferentes valores, personalidades o temperamentos pueden convertirse en factores negativos que lleven a los más jóvenes a ni siquiera contemplar la idea de trabajar con la familia.

Derrotar éstos competidores requiere un enorme compromiso de ambas partes para crear relaciones laborales viables y no dañar los vínculos personales.

Principio 4 - Fijar un precio competitivo

La comercialización de un producto incluye la fijación de un precio racional que sea atractivo para el cliente y permita a la empresa obtener un beneficio. Por lo tanto será importante responder a las siguientes preguntas: ¿qué precio están dispuestos a pagar los familiares para ingresar a la firma y hacerse cargo de su administración?, ¿qué precio está dispuesto a pagar el dueño y la empresa para incorporar los familiares al negocio?, ¿pueden todos los involucrados enfrentar estos precios?

El precio que los futuros sucesores tienen que pagar para hacerse cargo de la empresa suele incluir: descartar otras alternativas laborales, adaptar sus expectativas a fin de combinar la vida familiar con la vida laboral, transcurrir la transición hacia la adultez dentro y no fuera de la familia, aceptar recibir instrucciones u órdenes de su empleador que al mismo tiempo es su padre/madre, o ser supervisado por un hermano por ejemplo.

Por otro lado los costos propiamente financieros también deben ser tenidos en cuenta y analizados antes de tomar cualquier tipo de decisión; por ejemplo, el tipo de preparación que necesiten los sucesores, los asesores que se contrate y sus honorarios, costos de seguros, investigaciones, preparación de documentación, abogados, etc.

Principio 5 - Seleccionar buenas salidas del producto

Las vías de ingreso de la generación siguiente a la empresa familiar deben ser cuidadosamente estudiadas. Cómo y a qué nivel ingresan los posibles sucesores son factores claves para su posterior adaptación y decisión de continuar o no con la compañía.

El nivel del puesto de ingreso es importante en primer lugar por el mensaje que emite. Por lo general, una persona joven, que ha terminado su etapa de educación formal, verá en el primer empleo una manifestación del grado de confianza de sus padres y sus posibilidades a largo plazo. El primer empleo será más fácil de negociar si la empresa cuenta con políticas claras de ascenso. Además el progreso del sucesor deberá basarse en méritos evidentes para evitar el surgimiento de conflictos entre empleados u otros familiares, e incluso para dar sustento a la autoridad que el propio cargo le confiere.

b) Momento de la sucesión

Es importante aclarar que no existe un momento específico en el que el sucesor deba reemplazar al fundador, sin embargo pueden mencionarse algunas consideraciones al momento de iniciar el cambio generacional:

- Es conveniente, como se ha mencionado con anterioridad, que el sucesor haya podido trabajar afuera algunos años, de modo tal de ganar confianza en sí mismo, tener una visión más objetiva de sus capacidades y habilidades, ganarse respeto ante los empleados y también frente a los otros familiares.
- Realizar el cambio cuando las circunstancias de la empresa tanto internas como externas sean favorables.
- Es importante que el sucesor haya finalizado su propio proceso de formación profesional.
- Es más razonable primero analizar las características del puesto y luego buscar al sucesor más adecuado y no al revés.
- Debe existir un plan de jubilación y un programa de salida para el fundador, no necesariamente de la empresa, pero sí desvinculación de las funciones de gobierno.

Por último cabe destacar que la elección del sucesor debe ser comunicada en la familia y en la empresa tan pronto como haya sido tomada. De lo contrario comenzarán a existir malestares, luchas por ocupar el puesto máximo, secretos, comentarios de pasillo, las ideas no se discutirán francamente en las reuniones, la moral caerá y con ello la productividad de la firma. La rápida comunicación de la decisión aclarará percepciones dentro de la empresa y la familia; además le dará tiempo al nuevo presidente para acostumbrarse al puesto y a las nuevas obligaciones y por último también transmitirá confianza a otras organizaciones como instituciones financieras, proveedores, principales clientes, etc.

c) Proceso de transición

A continuación se mencionan algunas pautas para transcurrir con éxito este proceso de transición entre generaciones, también desarrolladas por James W Lea en su libro “La Sucesión del Management en la empresa familiar”.

En primer lugar se debe tener en cuenta que las necesidades de la empresa deben ser considerada antes que los deseos inmediatos de los familiares, ya que el principal objetivo de cualquier proceso sucesorio es el de preservar la empresa. Deben evitarse, por ejemplo, otorgar demasiado poder o autoridad

a directivos débiles o familiares indiferentes, vaciar el efectivo, ampliar excesivamente las líneas de crédito, etc.

En segundo lugar, no eludir decisiones difíciles. El buen manager recoge todos los hechos, reflexiona sobre cada una de las opciones y sus posibles consecuencias, y después procede a tomar una decisión por más difícil y crucial que ésta sea. No se puede permitir que la afectividad obstaculice la preparación e implementación de la sucesión.

En tercer lugar, respetar los planes y las normas que han sido elaborados por el fundador y sus colaboradores. Los cambios impulsivos en los planes, sin ningún tipo de explicación o consultas, pueden generar riesgos innecesarios e inaceptables para la empresa. Los managers actuales y los familiares que se incorporarán deben conocer y comprender cómo funciona el proceso sucesorio, las normas deben ser claras.

En cuarto lugar, se debe buscar el equilibrio entre las generaciones que trabajan en la empresa. Es decir, conseguir que la generación en ejercicio y la siguiente sean socias plenas en la conducción, realicen bien sus tareas y asuman completamente sus responsabilidades.

Por último, planificar incentivos para aquellos empleados clave que no puede permitirse perder la empresa con el cambio generacional. Por ejemplo a través del ascenso a una posición mejor paga y de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Esta herramienta es razonable si hay una vacante a un puesto superior y si la empresa puede afrontar el costo. Por otro lado, si sólo se busca acallar las protestas del empleado para mantenerlo en la firma y no están dadas las condiciones para un ascenso, pueden generarse conflictos y problemas económicos de difícil vuelta atrás.

Otro incentivo posible es enriquecer el puesto de trabajo de este empleado clave. Por ejemplo otorgándole mayores responsabilidades, flexibilidad de horarios, mayor autoridad para la toma de decisiones o asignarlo a nuevos proyectos que le resulten más satisfactorios.

d) Plan de salida o retiro

Tomar providencias económicas para el empresario que se retira y su cónyuge es necesario si se quiere que la transferencia sea realmente un asunto de negocios. Pueden implementarse por ejemplo, un sistema de renta vitalicia, participación honorífica en la empresa, responsabilidades en el ámbito de las relaciones públicas, indemnizaciones, etc.

Ya sea que se trate o no de una separación completa de la empresa, lo importante será tener en cuenta los objetivos de quienes se retiran, asegurándoles que la empresa seguirá operado satisfactoriamente, que seguirán contando con la estabilidad económica que habían conseguido, y que sus opiniones e ideas a pesar de que no tengan carácter de órdenes, sí serán tomadas como sugerencias por la nueva administración.

4. CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo se exponen los principales conceptos y recomendaciones de diferentes autores, con vasta experiencia en empresas familiares, para el desarrollo de una gestión profesionalizada, los cuales constituyen la base sobre la que está elaborado el modelo de evaluación de la presente investigación.

Los principales desafíos que tendrá que superar cualquier empresa familiar nacen de su propia naturaleza y están ligados a asegurar que la propiedad de la firma sea mayoritariamente de carácter familiar, garantizar un buen ejercicio de poder mediante la participación directa de algunos de los familiares en la dirección de empresa y por último, asegurar su continuidad en las generaciones venideras.

Respecto de los conceptos revisados en cuanto a la **propiedad** de una empresa familiar, las recomendaciones están relacionadas con la etapa del ciclo de vida que la misma esté atravesando y con el subsistema de la empresa sobre el cual se quiera actuar. Es así que, se revisan diferentes estrategias de mejora para empresas de primera generación, segunda o tercera generación y posteriores y también se describen los diferentes actores de una empresa familiar, sus principales características e intereses.

Partiendo de la definición de **Gobierno** empresarial de Neubauer y Lank como un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar la empresa y dar cuentas de ello, es que se revisan en este capítulo también las características y recomendaciones para diferentes estructuras de gobierno familiar y corporativo. En este sentido, los principales consejos orientados a alcanzar una gestión profesional tienen que ver con las buenas prácticas para la incorporación de familiares, la separación del sistema familiar del empresarial, la distribución de dividendos, la clara asignación de responsabilidades y funciones entre puestos de trabajo, la capacidad del fundador de delegar responsabilidades y de trabajar en equipo, la importancia de aplicar un sistema de evaluación de desempeño y planes formación, entre otras.

El buen funcionamiento de estos órganos de gobierno es un factor clave de éxito en la empresa familiar, sin embargo no es suficiente si no existe una comunicación transparente, honesta y efectiva. En

consecuencia se destacan los aspectos más relevantes de una buena comunicación y se explicitan las principales fuentes de conflicto en una empresa familiar, tales como la confusión entre roles laborales y familiares, la informalidad de las relaciones de trabajo, la existencia de sistemas de remuneraciones inadecuados, deficiencias en el trabajo en equipo, irregularidades en la administración de patrimonio familiar y empresarial.

Por último, durante este capítulo se rescatan los principales conceptos y consejos a la hora de iniciar el **proceso sucesorio**, cuyo primer paso es el de la planificación del traspaso generacional. Es decir, este proceso inicia mucho antes de la salida o retiro de su fundador y tiene relación directa con el nivel de profesionalismo alcanzado por la firma. A medida que la empresa se profesionaliza y alcanza altos estándares de excelencia en la gestión, más fácil será el proceso de transmisión de la propiedad y de las funciones de gobierno y dirección en la siguiente generación.

CAPÍTULO II

MODELO DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. INTRODUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente el modelo se divide en tres componentes: Propiedad, Poder y Continuidad, cada uno de los cuales a su vez se subdivide en factores que incluyen variables relevantes para determinar el grado de desarrollo profesional de la firma.

Al aplicar el modelo se tienen en cuenta variables estáticas como, tamaño de la empresa, grado generacional que ostenta la propiedad y que la administra, antigüedad, participación en el mercado; cantidad de familiares que trabajan en ella, sector y negocio principal, objetivos estratégicos. Y variables dinámicas, por ejemplo políticas de la empresa familiar, prácticas de formación y educación de los hijos; metodologías de ingresos, formas de trabajo en equipo, funcionamiento de órganos de gobierno familiar y órganos de dirección empresarial, calidad de la comunicación, criterios para la determinación de remuneraciones, metodologías para la gestión de reuniones, decisiones respecto de la administración de los patrimonios familiar y empresarial, entre otras.

2. ANTECEDENTES DEL MODELO

El presente modelo de evaluación surge de la adaptación del Modelo para una Gestión de Excelencia desarrollado por la Fundación Premio Nacional de la Calidad, versión 2013 y del análisis de

recomendaciones desarrolladas en diferentes fuentes bibliográficas para la administración de empresas familiares.

Al igual que el Modelo de la Fundación, el presente no tiene carácter prescriptivo. Su valor radica en estar fundamentado en un conjunto de conceptos y consejos desarrollados por los principales autores en materia de empresa familiar y en las acciones de empresas familiares que han sido estudiadas y han demostrado tener éxito a lo largo de su historia, alcanzando altos niveles de profesionalización en sus gestiones.

A continuación se muestran cada uno de los módulos del modelo y se describen sus componentes, criterios y factores.

Imagen N° 4 – Componentes del modelo de evaluación



Fuente: Elaboración propia

3. COMPONENTES Y FACTORES DEL MODELO

El modelo se compone de un total de 1000 puntos, distribuidos en tres módulos: Propiedad (200 puntos) Poder (500 puntos) y Continuidad (300 puntos). Alcanzar el puntaje máximo indica que la empresa tiene una gestión completamente profesionalizada y cumple con todas las recomendaciones tenidas en cuenta en el presente trabajo para el desarrollo de empresas familiares saludables.

Cada módulo permite al Director Principal o a quien esté analizando la organización, evaluar el nivel de profesionalismo en los aspectos claves de la empresa, de modo de poder determinar rápidamente cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus puntos débiles y así definir acciones de mejora en la gestión.

A su vez cada uno de los componentes del modelo se subdivide en factores que permiten analizarlos en profundidad. Los mismos se detallan a continuación:

Tabla N° 1 – Componentes y Factores del Modelo de Evaluación

Componentes y Factores	Puntaje
I. Componente: PROPIEDAD	200
1. Accionistas de la empresa familiar	100
2. Rol de los familiares políticos	50
3. Empleados en la empresa familiar	50
II. Componente: PODER – GOBIERNO (500 puntos)	500
2.1 Rol del fundador o presidente en la empresa familiar	70
a) Delegación de responsabilidades	25
b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador o presidente	25
c) Propensión al cambio	20
2.2 Trabajo con los hijos en la empresa familiar	70
a) Liderazgo del fundador	20
b) Criterios de incorporación de familiares	50
2.3 Gobierno Corporativo	75
a) Gobierno empresarial	20
b) Capacitación y desarrollo	10
c) Evaluación de desempeño	20
d) Criterios sobre la determinación de remuneraciones	15
e) Incorporación de profesionales no familiares	10
2.4 Gobierno Familiar	75
a) Órganos de gobierno familiar	30
b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones	20
c) Control de gestión	25
2.5 Protocolo familiar	70
2.6 Resolución de conflictos en la EF	70

2.7 Comunicación en la EF	70
III. Componente CONTINUIDAD (300 puntos)	300
3.1 Perfil del sucesor	100
3.2 Planificación de la sucesión	100
a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio	50
b) Contexto de la empresa	20
c) Sentido de pertenencia	30
3.3 Inicio del proceso sucesorio	40
3.4 Salida o retiro del Fundador	60
PUNTAJE TOTAL	1000

Fuente: Elaboración propia adaptado del Modelo para una Gestión de Excelencia – Premio Nacional de la Calidad – Sector Privado 2013

4. CATEGORÍA DE EMPRESAS QUE PUEDE APLICAR EL MODELO

El modelo de evaluación debe ser aplicado a empresas familiares que cumplan preferentemente con un conjunto de características detalladas en el presente apartado. No obstante, cualquier firma puede autoevaluar su gestión utilizando de base este modelo. Sin embargo la misma deberá realizar un análisis más profundo de los resultados que éste arroje, entendiendo que pueden no ser del todo válidos, precisamente porque ésta no se ajusta a los requisitos abajo detallados.

Además se recomienda que todas las variables que conforman el modelo de evaluación sean respondidas y analizadas por el equipo de gobierno y dirección de la empresa familiar, entiéndase al Consejo de Administración, su Fundador, Director General o principales directivos.

A. TAMAÑO DE LA EMPRESA

Se recomienda que las empresas se encuentren clasificadas al menos como pequeñas empresas ya sea en función del nivel de ventas o del número de empleados.

a) Clasificación según niveles de facturación

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación Argentina (SEPYME) establece en la Resolución 24/2001 y sus modificaciones, ésta última

la del mes de Abril de 2013 Res. Nro. 50/2013, la clasificación de empresas en micro, pequeña, y medianas según el nivel de facturación sin impuestos (IVA y o impuestos internos) promedio de los últimos tres años.

Tabla N° 2 – Tamaño de empresa según facturación anual

Facturación anual por sector de actividad, tope en \$ pesos establecida por SEPYME					
	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación Argentina, 2013.

b) Clasificación según la cantidad de empleados

Es importante tener en cuenta que al utilizarse el criterio de clasificación en base a las ventas o facturación de las empresas los rangos pueden quedar desactualizados en el marco de un contexto inflacionario. Es por ello que el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación establece la clasificación de categorías de empresas según la cantidad de personal ocupado.

Tabla N° 3 – Tamaño de empresa según cantidad de empleados

Número de Empleados		
	Industria y Minería	Comercio y Servicios
Micro Empresa	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeña Empresa	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Mediana Empresa	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas
Grande Empresa	Más de 101 personas	Más de 301 personas

Fuente: Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación

B. NIVEL GENEREACIONAL

También se recomienda que en la empresa familiar se encuentre trabajando al menos la 2da Generación, independientemente de que la propiedad esté aún en manos de su Fundador.

5. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario es dividido en dos grande partes. La primera recaba información general de la compañía mediante el análisis de variables estáticas y la segunda contiene todas las preguntas de evaluación para cada uno de los componentes: Propiedad, Poder y Continuidad y sus respectivos factores.

A. ANÁLISIS VARIABLES ESTÁTICAS

En esta sección del modelo se recaba información general de la empresa a los efectos de determinar si la misma cumple o no con las recomendaciones establecidas para su utilización.

Además se busca describir a la empresa en líneas generales dentro su contexto interno y externo. En este sentido se solicitan datos sobre la cantidad de familiares que trabajan en la empresa, su relación con el fundador, si existen o no gerencias definidas, cuáles son las mismas, quiénes ocupan estos puestos, cuál es su formación académica y cuál es su relación con el fundador, en qué año fue fundada la empresa, cuál es el sector donde actúa, su negocio principal y cuáles sus objetivos estratégicos a largo plazo, por último, qué generación ostenta la propiedad de la firma y cuál se encuentra en ejercicio del rol administrativo.

En el **Anexo A** se detalla la primera sección del cuestionario.

B. ANÁLISIS VARIABLES DINÁMICAS

La segunda sección del modelo contiene todas las preguntas de evaluación que permiten analizar cada componente y determinar el índice de profesionalización de la firma.

Cada evaluado al responder deberá seleccionar, con la mayor exactitud posible, la respuesta que más fielmente refleje el **funcionamiento actual** de la empresa familiar.

Las opciones de repuesta están elaboradas mediante el método de la Escala de Likert. Este método de calificaciones sumadas, permite al evaluado indicar con cuánta intensidad está de acuerdo o en desacuerdo con determinada premisa.

Cada una de las premisas está elaborada en base a la interpretación personal de diferentes recomendaciones y consideraciones de los principales autores en materia de Administración de empresas familiares. Estar de acuerdo o en desacuerdo con una proposición determinará el puntaje recibido en función de lo que se sugiere en el marco de la gestión de empresas familiares profesionalizadas.

La escala de repuestas permite cinco opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El puntaje de cada respuesta está preestablecido y surge de la siguiente distribución porcentual dependiendo de la orientación positiva o negativa de cada proposición.

Orientación positiva

Estar *Totalmente de acuerdo* supone obtener el puntaje máximo de la pregunta.

Ejemplo: *Suponiendo que usted (Fundador o Director General) debiera ausentarse de la empresa por determinado periodo, por ejemplo por razones de enfermedad o vacaciones, ¿cree que los demás podrían hacerse cargo de sus asuntos con eficacia?*



Orientación negativa

Estar *Totalmente de acuerdo* supone obtener el puntaje mínimo de la pregunta.

Ejemplo: *¿Considera adecuado que existan inmuebles o bienes reales de la familia a nombre de la sociedad empresaria?*



A continuación se muestra la plantilla utilizada para las preguntas de evaluación:

Tabla N° 4 – Plantilla modelo de evaluación

1. COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)								
CUESTIONARIO	SU RESPUESTA					RESULTADOS		
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	
1.1 ACCIONISTAS DE LA EMPRESA FAMILIAR (100 puntos)								
1 Pregunta #	x					10	10	✓
2 Pregunta #						0	20	!
3 Pregunta #	x	x				33	20	✗

Componente evaluado

Factor evaluado

Área de selección de respuestas

Nro. Orden

Columna de Control

A los efectos de evitar errores en las respuestas de los evaluados el modelo indica mediante la siguiente simbología si se ha contestado la pregunta, si falta responder o si se están asignando dos o más opciones de respuestas, cuando para todas las preguntas sólo es posible dar una opinión.

- ✓ • Pregunta contestada
- ! • Falta responder
- ✗ • Respuesta incorrecta: se asignan dos opciones

De esta manera el modelo de evaluación se compone de un total de 229 preguntas a través de las cuales se evalúan los tres componentes. Cada pregunta puede valer de 1 (uno) a 20 (veinte) puntos, y en total suman un puntaje máximo de 1000 (mil) puntos.

En el **Anexo B** se detalla cada una de las preguntas de evaluación con sus respectivos puntajes.

C. VALIDACIÓN DEL MODELO

A los efectos de validar los resultados arrojados por el modelo se solicita la opinión del empresario mediante la aplicación de una encuesta anónima indagando sobre el conocimiento o no de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas, la validez de las mismas y su opinión general sobre el modelo de evaluación aplicado.

En el **Anexo C** se muestra el modelo de encuesta utilizado y en el Capítulo IV los resultados obtenidos.

6. METODOLOGÍA DE OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL MODELO

Los resultados del modelo surgen en consecuencia de la sumatoria del puntaje obtenido para cada una de las preguntas de evaluación.

La empresa tiene la posibilidad de realizar un análisis parcial del nivel de profesionalismo por factor, y por componente, para luego en última instancia, analizar el puntaje total arrojado.

Los resultados obtenidos para cada factor y componente se organizan en tablas con porcentajes de cumplimiento, las cuales se desarrollan a continuación.

A. TABLAS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Las tablas de evaluación determinan un porcentaje de cumplimiento del 0% al 100% para cada módulo: Propiedad; Poder; Continuidad y para cada uno de los factores que los componen según los puntajes obtenidos en cada pregunta de evaluación.

El nivel de cumplimiento para cada factor se determina según la siguiente distribución porcentual:

Resultado parcial por factor			
Completamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Completamente satisfactorio
0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Por otro lado, el nivel de cumplimiento para cada componente se agrupa solamente en dos opciones:

RESULTADO FINAL - COMPONENTE	
Insatisfactorio	Satisfactorio
0 - 50%	50 - 100%

Cada porcentaje de cumplimiento describe brevemente y en líneas generales las características de la organización que obtiene ese resultado. Como se mencionó anteriormente, el resultado arrojado para cada factor y componente del modelo no es taxativo y puede no coincidir completamente con las características de la organización. Por ello más allá del resultado numérico obtenido, el empresario o quien evalúa a la organización decidirá qué nivel de cumplimiento es el más adecuado y determinará en base a ello acciones de mejora.

A continuación se muestra por ejemplo las descripciones de los resultados obtenidos para el Factor *1.1 Accionistas de la empresa familiar*:

Gráfico N° 2 – Gráfico tipo red – Factor 2.1 Rol del Fundador o Presidente en la EF



Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo D** se detalla cada una de las tablas de evaluación utilizadas en el modelo.

Es así que de los resultados obtenidos en los diferentes módulos se calcula un índice que especifica el Nivel de Profesionalismo de la EF.

B. ÍNDICE NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Al igual que los resultados parciales de cada factor y componente, el resultado final del modelo es de carácter numérico. El cálculo del mismo se realiza mediante el Método de la Escala Sumada utilizado para cada componente.

Su valor, en consecuencia, puede estar comprendido entre 0 y 1000, siendo 1000 el valor máximo u óptimo, lo cual indica que la EF se encuentra completamente profesionalizada.

7. CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo se expone la metodología aplicada para el desarrollo del modelo de evaluación que permite determinar el nivel de profesionalización de una empresa familiar, así como identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Se describe la estructura del modelo, la cual se compone de variables estáticas y variables dinámicas. Las variables estáticas permiten conocer en líneas generales a la organización que aplicará el cuestionario y determinar si la misma cumple con las recomendaciones preestablecidas respecto del tamaño de la empresa y generación familiar en ejercicio del rol administrativo.

Las variables dinámicas, estudiadas a través de 229 preguntas de evaluación, constituyen el cuerpo principal del modelo a través de las cuales se calcula el índice de profesionalismo y se determinan los puntajes obtenidos para componente y sus factores.

A su vez se explicita la metodología de cálculo de los resultados y se describe cómo se realiza el análisis de los mismos, mediante Tablas de Evaluación y gráficos de anillos y radiales para estudiar porcentajes de cumplimiento, excelencia alcanzada y oportunidad de mejora.

CAPÍTULO III

GUÍAS DE APLICACIÓN DEL MODELO - DESCRIPCIÓN DE CADA

COMPONENTE Y SUS FACTORES

En el presente capítulo se desarrolla una serie de conceptos y recomendaciones para la aplicación del modelo de evaluación, así como para la interpretación de sus resultados.

1. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DE RESPUESTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. ANTES DE INICIAR EL CUESTIONARIO

Como se mencionó el modelo se compone de un total de 1000 puntos, distribuidos en tres componentes: Propiedad (200 puntos) Poder (500 puntos) y Continuidad (300 puntos). Alcanzar el puntaje máximo indica que la empresa tiene una gestión completamente profesionalizada y cumple con todas las recomendaciones tenidas en cuenta en el presente trabajo para el desarrollo de empresas familiares saludables.

Cada componente a su vez se subdivide en diferentes factores. Componente Propiedad: 3 factores, componente Poder-Gobierno: 7 factores. Por último componente Continuidad: 4 factores.

Al responder las preguntas se recomienda tener presente los conceptos teóricos básicos sobre empresas familiares revisados en Capítulo I y las consideraciones respecto de cada factor a evaluar desarrolladas en el presente capítulo.

Para su uso se debe contar con una PC y con el programa Microsoft Excel. El cuestionario se responde directamente en las hojas de cálculo del archivo que contiene el modelo de evaluación. Así mismo los resultados son arrojados de acuerdo a funciones preestablecidas y pueden ser analizados en el mismo archivo. En el Anexo D del presente trabajo se detallan cada una de las Tablas de Evaluación.

B. CONSIDERACIONES AL RESPONDER LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

El empresario al responder las preguntas del cuestionario debe seleccionar, con la mayor exactitud posible, aquélla opción que más fielmente refleje el funcionamiento actual de la empresa familiar.

Cada respuesta tiene un puntaje preestablecido. Al responder se debe indicar con una "x" si se está "Totalmente de acuerdo"; "Parcialmente de acuerdo"; "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" "Parcialmente en desacuerdo"; 'ó "Totalmente en desacuerdo" con las premisas propuestas.

Imagen N° 5 – Selección de respuestas en el modelo

I. COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)								
CUESTIONARIO		SU RESPUESTA				RESULTADOS		
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
I.1 ACCIONISTAS DE LA EMPRESA FAMILIAR (100 puntos)								
1	¿Considera que en su organización todos los propietarios participan en la elaboración de los planes, se debate con éstos las diferentes alternativas que se plantean y se los mantiene continuamente informados sobre el rumbo de la compañía?	x					10	10
2	¿Existe en la empresa una política de dividendos o retribución sobre la inversión clara y estable para sus accionistas o propietarios?						0	20
3	¿Considera que su empresa ha determinado cómo se accede a la propiedad?						0	20

Fuente: Elaboración propia

Las celdas en las que se puede indicar las respuestas no aceptan otro carácter distinto a una "x". Si se desea borrar una respuesta se debe seleccionar la celda y presionar la tecla suprimir

En caso de tratar de introducir otro valor distinto a la letra "x", el programa advertirá la imposibilidad de realizarlo mediante un cartel de error como se muestra en la siguiente figura:

Imagen N° 6 – Selección de respuestas de manera incorrecta en el modelo

I. COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)								
CUESTIONARIO		SU RESPUESTA				RESULTADOS		
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
I.1 ACCIONISTAS DE LA EMPRESA FAMILIAR (100 puntos)								
1	¿Considera que en su organización todos los propietarios participan en la elaboración de los planes, se debate con éstos las diferentes alternativas que se plantean y se los mantiene continuamente informados sobre el rumbo de la compañía?	o					0	10
2	¿Existe en la empresa una política de dividendos o retribución sobre la inversión clara y estable para sus accionistas o propietarios?						0	20
3	¿Considera que su empresa ha determinado cómo se accede a la propiedad?						0	20
4	¿Considera que en su empresa existen reglas claras en cuanto a la compra-venta de acciones?						0	10

Fuente: Elaboración propia

Si la pregunta ha sido contestada una cruz verde aparecerá en la columna de control del lado derecho. Si falta responder aparecerá un signo de exclamación. Por último, en ningún caso podrá existir más de una respuesta por pregunta. De ser así, una cruz roja aparecerá en dicha columna de control.

Imagen N° 7 – Verificación de respuestas a través de la columna de control

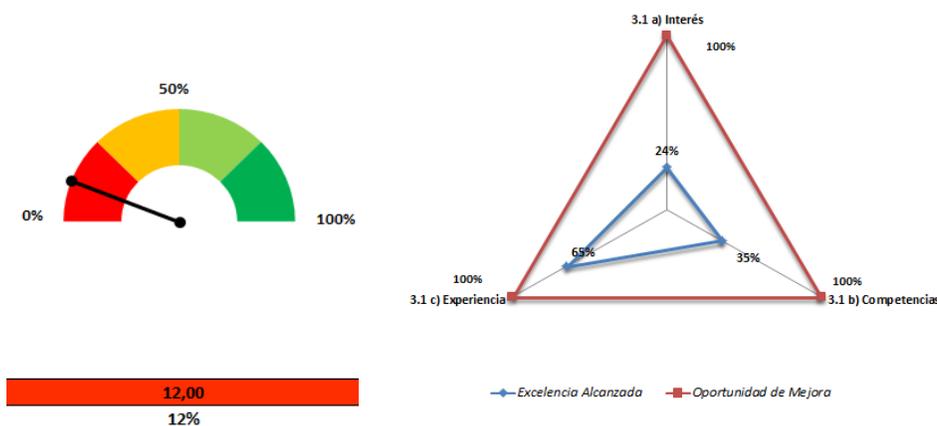
I. COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)									
CUESTIONARIO	SU RESPUESTA					RESULTADOS			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	Columna de Control	
I.1 ACCIONISTAS DE LA EMPRESA FAMILIAR (100 puntos)									
1	¿Considera que en su organización todos los propietarios participan en la elaboración de los planes, se debate con éstos las diferentes alternativas que se plantean y se los mantiene continuamente informados sobre el rumbo de la compañía?					10	10	✓	
2	¿Existe en la empresa una política de dividendos o retribución sobre la inversión clara y estable para sus accionistas o propietarios?					0	20	!	
3	¿Considera que su empresa ha determinado cómo se accede a la propiedad?					32,5	20	✗	

Fuente: Elaboración propia

C. CONSIDERACIONES AL ANALIZAR LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos pueden observarse en los gráficos de Radar y de Velocímetro.

Imagen N° 8 – Ejemplos de gráficos para análisis de resultados



Fuente: Elaboración propia

Acompañado a la lectura de los gráficos, los resultados deben ser analizados a través de diferentes tablas de evaluación. Las cuales indican mediante una breve descripción la situación de la empresa respecto de cada aspecto (factor o componente) evaluado.

Imagen N° 9 – Ejemplos de tabla de evaluación

RESULTADO TOTAL - Factor 3.4 Salida o retiro del Fundador (60 puntos)			
El fundador no tiene intenciones de delegar la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente. La empresa no tiene previsto un plan de retiro o salida para el fundador o para los familiares que se jubilen. La empresa no se muestra interesada en mantener las relaciones logradas con los principales clientes, proveedores y empleados clave.	Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías tendientes a delegar progresivamente la autoridad y a mantener las relaciones con los principales proveedores, clientes o empleados. No obstante, las mismas se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo.	Existen varias prácticas y/o metodologías que garantizan un adecuado traspaso de la autoridad en la siguiente generación. Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados (entre el 50% y 75%)	Se aprecia la existencia de prácticas y estrategias del fundador tendientes a delegar progresivamente la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente. La empresa tiene previsto un plan de retiro para el fundador o para los familiares que se jubilen. Existe interés de la empresa en mantener las relaciones logradas con los principales clientes, proveedores y empleados clave.
0-12	12-30	30-45	45-60
0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Fuente: Elaboración propia

En caso que el puntaje obtenido se encuentre entre dos límites, es decir, si se obtiene 20% 50% o 75% de cumplimiento, se recomienda escoger el resultado de las tablas que sea más acorde a la organización.

De los resultados obtenidos en los diferentes factores se obtiene el resultado final por componente. De los resultados de cada componente se calcula el índice que especifica el Nivel de Profesionalismo de la empresa familiar.

Imagen N° 10 – Ejemplos de resultados e índice del modelo

COMPONENTES DEL MODELO	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
PUNTAJE TOTAL	788	1000	79%
I. Componente: PROPIEDAD (200 puntos)	143	200	71%
1. Accionistas de la empresa familiar	56	100	56%
2. Rol de los familiares políticos	50	50	100%
3. Empleados en la empresa familiar	37	50	74%
II. Componente: PODER – GOBIERNO (500 puntos)	431	500	86%
2.1 Rol del fundador en la empresa familiar	56	70	80%
a) Delegación de responsabilidades	13	25	53%
b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador	23	25	91%
c) Aversión al cambio	20	20	100%
2.2 Trabajo con los hijos en la empresa familiar	39	70	56%
2.3 Gobierno Corporativo	70	75	93%
2.4 Gobierno Familiar	69	75	92%
2.5 Protocolo Familiar	69	70	99%
2.6 Resolución de Conflictos en la EF	62	70	89%
2.7 Comunicación en la EF	66	70	94%
III. Componente CONTINUIDAD (300 puntos)	215	300	72%
3.1 Perfil del sucesor	36	100	36%
3.2 Planificación de la sucesión	86	100	86%
3.3 Inicio del proceso sucesorio	40	40	100%
3.4 Salida o retiro del Fundador	53	60	88%

3) Índice de Profesionalización

2) Resultado total por componente

1) Resultado parcial por factor

Fuente: Elaboración propia

2. CONSIDERACIONES PARA LA INTERPRETACIÓN DE LOS COMPONENTES EVALUADOS Y SUS FACTORES

Para asegurar una correcta interpretación de las preguntas se describen a continuación los conceptos considerados al momento de evaluar cada componente y sus factores.

A. COMPONENTE: PROPIEDAD (200 puntos)

Este criterio permite evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales la familia empresaria garantiza que la totalidad o al menos la mayoría del capital social de la empresa, continuará en manos de uno o más miembros de la familia.

Además permite evaluar el tratamiento que los propietarios que participan de las funciones de gobierno tienen con el resto de los accionistas, los familiares políticos y los empleados.

Está integrado por tres factores:

a) Accionistas de la empresa familiar (100 puntos)

Este factor evalúa el rol del accionista en la firma, su nivel de participación en las principales decisiones sobre el devenir de la empresa y su nivel de conocimiento respecto de las estrategias del equipo de dirección. Vale recordar que la buena comunicación, la claridad, relevancia y constancia de la información entre propietarios es una variable clave en la continuidad de la compañía.

También se tiene en cuenta qué tan identificados están los accionistas con la misión y los objetivos de la empresa y cuál es su nivel de satisfacción respecto del retorno sobre la inversión realizada. Es decir, qué tan conforme está el accionista con los dividendos de la compañía o con las prácticas y metodologías de retribución sobre las inversiones.

Por último este factor evalúa las prácticas de la empresa para definir una política de dividendos clara y estable. Las metodologías para acceder al capital social y para venderlo, así como la manera de la familia empresaria de separar el patrimonio familiar del patrimonio empresarial.

b) Rol de los familiares políticos (50 puntos)

Este factor evalúa el rol de los familiares políticos en la empresa, su nivel de compromiso con la organización, el nivel de conocimiento que tienen sobre la misma y la claridad en la definición de su participación en las actividades de gestión y de gobierno, así como respecto de la propiedad de la firma.

Como se mencionó anteriormente el compromiso del familiar político con la organización, su misión y valores dependerá de cuánto y qué tan bien informado esté sobre la empresa.

c) Empleados en la empresa familiar (50 puntos)

Este factor evalúa qué tan adecuado es el tratamiento de la familia empresaria con aquellos empleados que nada tienen que ver con la propiedad de la firma y con la familia, pero que son indispensables para la gestión cotidiana.

Se tiene en cuenta cuáles son las políticas de la empresa respecto del tratamiento de salarios para aquellos profesionales y trabajadores no familiares, cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones y qué tan motivado están para que continúen trabajando en la firma familiar.

Cabe recordar que este grupo de profesionales y trabajadores no familiares son esenciales para un buen funcionamiento de la compañía. Sus conocimientos, experiencia y aportes son vitales para alcanzar cualquier ventaja competitiva y los mismos son fundamentales para sentar las bases de una gestión profesionalizada.

B. COMPONENTE: PODER – GOBIERNO (500 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales la empresa familiar asegura una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y de ejecución, e implementa prácticas de un buen gobierno corporativo y familiar.

Se analiza el liderazgo del equipo de dirección, cómo comunica y aplica los valores organizacionales, cómo define la orientación estratégica a largo plazo, supervisa las labores de dirección respecto del cumplimiento de objetivos y el uso de recursos y rinde cuentas a todos aquellos agentes legitimados para ello, como accionistas, socios y agentes externos.

Se tiene en cuenta qué tan eficiente es la estructura organizacional, qué tan adecuados son los órganos a través de los cuales se canaliza la toma de decisiones y se mantiene informada a la familia propietaria.

Además evalúa el rol de los hijos en la empresa, su compromiso con la misma, y los criterios a través de los cuales se incorporaron a ella.

Otro de los aspectos evaluados son: el desarrollo de un Protocolo Familiar, la calidad de las relaciones interpersonales, la calidad del sistema de comunicación y el rol del fundador dentro de la empresa, especialmente su capacidad para trabajar en equipo y delegar responsabilidades.

Este componente se divide en **siete** factores:

a) Rol del fundador en la empresa familiar (75 puntos)

Este factor evalúa el rol del fundador en la empresa familiar, su capacidad de liderazgo en la organización, sus habilidades para trabajar en equipo y la forma a través de la cual centraliza o no la toma de decisiones y delega tareas en el resto de los empleados.

b) Trabajo con los hijos en la empresa familiar (70 puntos)

Se evalúan las políticas establecidas para el ingreso de los hijos en la empresa y qué tan acertados son los criterios para definir sus remuneraciones.

También se considera qué tan alineados están éstos con la misión, visión y valores empresarios y su nivel de compromiso con las funciones que les fueron asignadas.

c) Gobierno corporativo (70 puntos)

Este factor evalúa como se mencionó anteriormente las prácticas y metodologías mediante las cuales la EF asegura una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y ejecución, e implementa buenas prácticas de gobierno corporativo.

Se tiene en cuenta la forma a través de la cual el equipo de dirección determinar qué tan capacitados se encuentran los hijos y principales gerentes para desempeñarse en los cargos en los que han sido ubicados y qué tan efectivas son las acciones a seguir en caso de que alguno tenga un mal desempeño.

Además evalúa qué tan correcta es la política de determinación de remuneraciones y la postura de la empresa respecto de la incorporación de profesionales ajenos a la familia. Cabe recordar que es una sana decisión que el sueldo que se les pague a los hijos y demás empleados sea acorde a sus responsabilidades y experiencia; e idealmente cercano a un sueldo de mercado.

Por último se evalúa también la distribución de poder entre los principales directores. Se tiene en cuenta qué tan eficiente es la estructura organizacional y qué tan adecuados son los órganos a través de los cuales se canaliza la toma de decisiones y se mantiene informada a la familia propietaria.

d) Gobierno familiar (75 puntos)

Este factor evalúa las características de la estructura organizacional que permite gobernar a la familia empresaria. Se tienen en cuenta las prácticas y metodologías mediante las cuales los órganos de gobierno familiar controlan la buena marcha de la empresa y la armonía familiar al mismo tiempo.

Se analiza cómo se genera mayor compromiso de los familiares con la empresa, especialmente de aquellos que no trabajan en ella.

Además, si se considera que el funcionamiento de los órganos de gobierno de tipo familiar se desarrolla principalmente a través de la organización de reuniones periódicas; este factor también evalúa las prácticas y metodologías a través de las cuales la EF garantiza la ejecución de reuniones eficientes y productivas.

Por último evalúa la forma en la que el Gobierno Familiar controla el buen funcionamiento de las finanzas en la empresa, así como su correcta separación de las finanzas familiares.

e) Protocolo familiar (70 puntos)

Esta sección evalúa las prácticas y metodologías mediante las cuales la familia empresaria desarrolla y define sus propias reglas acerca del manejo de su compañía. Vale la pena recordar que el proceso de creación de un protocolo familiar y el documento en sí son instrumentos por demás importantes para sentar las bases de una empresa familiar profesionalizada y para evitar el surgimiento de conflictos.

Concretamente el presente factor tiene en cuenta en qué medida la EF cumple con los principales objetivos de un protocolo familiar. Por ejemplo, el objetivo de instalar un proceso de comunicación intrafamiliar adecuado, el objetivo de clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la familia y de la

empresa, establecer de antemano cómo solucionar problemas que es probable que se presenten o tener en cuenta los intereses personales y profesionales de los familiares, entre otros.

f) Resolución de conflictos en la empresa familiar (70 puntos)

Este factor evalúa diferentes situaciones, características o prácticas del sistema empresario que generalmente son fuente de conflicto.

Se tiene en cuenta la calidad de la relación entre familiares y la capacidad de los mismos para trabajar en equipo. Vale recordar que por la alta carga emocional en los vínculos interpersonales la empresa familiar está más expuesta al surgimiento de conflictos. Al mezclarse los vínculos afectivos propios de la familia con los económicos y societarios propios de la empresa, las relaciones laborales entran con facilidad en crisis, y los conflictos son más difíciles de resolver por temor a poner en riesgo la unidad familiar.

g) Comunicación en la empresa familiar (70 puntos)

Este factor evalúa diferentes condiciones y situaciones de la empresa que pueden derivar tanto en una buena comunicación, o por el contrario, en una mala comunicación la cual puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

C. COMPONENTE: CONTINUIDAD (300 puntos)

Por último, este criterio permite evaluar el proceso a través del cual la EF garantiza el éxito en el traspaso de la propiedad y la gestión entre las diferentes generaciones.

Se compone de cuatro factores:

a) Perfil del sucesor (100 puntos)

Se evalúa las metodologías y criterios de la empresa familiar y en particular del fundador, para escoger a aquella persona que continuará como máximo responsable de la firma. Se tiene en cuenta cuáles son las habilidades y aptitudes deseadas en el sucesor o los sucesores.

b) Planificación de la sucesión (100 puntos)

Este factor evalúa la posición del fundador respecto del proceso sucesorio y además qué tan favorable es el contexto de la empresa para comenzar a planificar el mismo.

Se evalúan también el sentido de pertenencia de los hijos y demás familiares.

c) Inicio del proceso sucesorio (40 puntos)

Este factor evalúa qué tan adecuado es el contexto interno de la empresa para comenzar con el cambio generacional. Vale recordar que no existe un momento específico, pero sí existen condiciones más favorables que otras para llevar a cabo este proceso y tener éxito en la transición.

Además también evalúa actitudes que suelen ser comunes entre los fundadores y que pueden derivar en restricciones y limitaciones del proceso sucesorio.

d) Salida o retiro del fundador (60 puntos)

Este factor evalúa las prácticas y metodologías del fundador tendientes a delegar progresivamente la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente.

Se tienen en cuenta además si la empresa ha sido capaz de desarrollar un plan de retiro para el fundador y los familiares que se jubilan a los efectos de facilitar y garantizar el cierre de la etapa de transición.

Por último se evalúan las metodologías de la empresa para mantener las relaciones logradas con los principales clientes, proveedores y empleados luego del cambio de directivos.

3. CONCLUSIÓN

En el presente capítulo se despliegan las consideraciones que debe tener en cuenta el empresario al momento de utilizar el modelo de evaluación de la empresa familiar.

Se detallan las instrucciones para responder las preguntas de cada cuestionario y se explica qué conceptos son evaluados en cada factor y componente.

Por último también se despliegan recomendaciones para la interpretación de los resultados propuestos por el modelo una vez obtenidos los puntajes parciales por factor, totales por componente y el resultado final reflejado a través del Índice de Profesionalización de la empresa familiar.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL MODELO EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE MENDOZA – ANÁLISIS DE CASOS Y RESULTADOS

En el siguiente capítulo se desarrolla el análisis de cinco casos de las ocho empresas familiares de la Provincia de Mendoza que aplicaron al modelo de evaluación.

En el análisis de los casos se expone una breve introducción sobre la empresa, su historia, sector donde actúa, cantidad de familiares que trabajan en la misma, objetivos estratégicos, factores de éxito actual y por último fortalezas y oportunidades de mejora identificadas por el modelo.

Los cinco casos desarrollados son resultado de la aplicación del modelo y producto del consenso y análisis en conjunto con los empresarios, quienes fueron entrevistados.

Las empresas evaluadas por razones de confidencialidad decidieron no revelar el nombre de sus razones sociales, con lo cual las mismas son identificadas a través de un nombre de fantasía.

Además en el segundo apartado del capítulo se desarrollan conclusiones generales producto del análisis en conjunto de las empresas evaluadas.

A continuación se muestran en dos tablas los datos de cada una y los resultados obtenidos:

Tabla N° 6 – Resultados aplicación del modelo en empresas familiares mendocinas – casos analizados

APLICACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE EMPRESA FAMILIARES					
Empresas Evaluadas	"Industria agrícola ganadera" SA	"Empresa Metalmecánica" SRL	"Comercializadora de Motocicletas" SA	"Distribuidora de bebidas" SA	"Bodega Boutique" SA
Negocio principal de la empresa	Producción y comercialización de granos, leche, carne, quesos, vid y vinos	Fabricación y comercialización de piezas para maquinaria industrial	Comercialización y asistencia técnica de motocicletas, cuatriciclos, repuestos y accesorios	Comercialización y distribución de bebidas del grupo Quilmes	Producción de uvas y elaboración y comercialización de vinos
Trayectoria años	36	26	19	18	12
Generación familiar que ostenta la propiedad de la firma	1ra- 2da	1ra	1ra	1ra- 2da	1ra
Generación familiar en ejercicio del rol administrativo	2da - 3ra	1ra-2da	1ra	2da	1ra-3ra
Categoría de empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa
Gerencias definidas	SI	SI	SI	NO	NO
Cantidad de gerentes	14	4	3	1	3
Cantidad de familiares que trabajan en la empresa	3	4	3	1	2
Edad promedio de los gerentes	52	33	48	28	38
Objetivos a largo plazo definidos	SI	SI	SI	SI	NO
Posición en el mercado	Líder	Rezagado	Líder	Líder	Rezagado
Resultados del MODELO					
Resultado final modelo	78%	68%	63%	58%	54%
Resultado final Propiedad	80%	61%	66%	55%	61%
Resultado final Poder	86%	65%	76%	58%	50%
Resultado final Continuidad	64%	79%	39%	60%	58%

Tabla N° 7 – Resultados aplicación del modelo en empresas familiares mendocinas

APLICACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE EMPRESA FAMILIARES			
Empresas Evaluadas	Pre Universitario Cs Económicas	"Prestadora Servicios de Salud" SA	"Alquiler de automóviles" SRL
Negocio principal de la empresa	Educación preuniversitaria	Prestadora de servicios de Medicina Prepaga - Clínica de Salud	Alquiler de Vehículos
Trayectoria años	4	15	15
Generación familiar que ostenta la propiedad de la firma	2da	2da	1ra
Generación familiar en ejercicio del rol administrativo	2da	2da-3ra	1ra - 2da
Categoría de empresa	Micro empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa
Gerencias definidas	NO	SI	NO
Cantidad de gerentes	1	7	2
Cantidad de familiares que trabajan en la empresa	1	3	2
Edad promedio de los gerentes	30	45	35
Objetivos a largo plazo definidos	SI	SI	SI
Posición en el mercado	Rezagado	Rezagado	Rezagado
Resultados del MODELO			
Resultado Final modelo	54%	59%	74%
Resultado Final Propiedad	47%	45%	69%
Resultado Final Poder	60%	62%	74%
Resultado Final Continuidad	49%	62%	78%

1. ANÁLISIS DE CASOS

A. INDUSTRIA METALMECÁNICA SRL

Industria Metalmecánica SRL fue fundada en 1990 en el Departamento de Maipú, Mendoza, para la fabricación y comercialización de piezas para maquinaria industrial. El fundador luego de 20 años de experiencia en una de las principales empresas del país en la Industria metal-mecánica, decidió iniciar su propio negocio. Con su trabajo anterior tuvo la posibilidad de capacitarse práctica y teóricamente en todo lo relativo a la mecanización de piezas. Gracias a un trabajo de muchos años y mucho esfuerzo, tuvo la posibilidad de viajar a diferentes países, sobre todo en Europa, donde conoció las últimas tendencias del sector y aprendió a operar las maquinarias más evolucionadas del mercado a nivel mundial. Actualmente es una empresa familiar que desde hace más de 25 años trabaja y se destaca entre las empresas más importantes de la industria metal-mecánica. Se especializa en el mecanizado de piezas y desde hace 8 años ha implementado un sistema de gestión de calidad bajo Normas ISO.

Hoy en día el fundador ha logrado posicionarse como estratega de la organización y ha dejado de lado su rol ejecutivo, el cual desempeñan sus tres hijos. Participan en la firma, trabajando en forma permanente, su esposa y tres de sus cuatro hijos. Los tres varones, con un promedio de edad de 30 años, se desempeñan como Encargado Laboratorio de Metrología, Gerente comercial y Gerente Administrativo Financiero. Los dos primero se han formado en la Tecnicatura en Mecánica y el tercero se ha especializado en Gestión Organizacional a través de diferentes cursos. Su cuarta hija es abogada y tiene un trabajo independiente. No obstante ha trabajado para la empresa como asesora jurídica en materia laboral.

A mediados del año 2015 la empresa atravesó una fuerte crisis debido a una reestructuración necesaria de costos fijos industriales. El fundador decidió vender todas las maquinarias que tenía para la fabricación de piezas a través de células de trabajo para adquirir una maquinaria que permite hacer lo mismo pero en línea. De este modo logró reducir significativamente tiempos de producción, costos por mermas de insumos, costos de reproceso y cantidad de empleados. La maquinaria es de origen japonés y es la última del mercado. Muy pocas empresas del sector metal-mecánico en el país tiene hoy en día este tipo de tecnología.

El fundador conoció esta maquinaria gracias a su asistencia a diferentes ferias internacionales de Europa y Brasil y fue el responsable de cerrar las negociaciones comerciales. Por otro lado, sus hijos se

capacitaron para operarla. Actualmente la organización está comenzando a cerrar contratos comerciales nuevamente con diferentes industrias, sobre todo del sector petrolero.

Factores de éxito

- Planificación e inversión pensada a largo plazo
- Espíritu familiar como fuente de orgullo
- Capacidad para superar tiempos de crisis
- Conocimiento del negocio y del mercado
- Enfoque en tecnología de vanguardia
- Riguroso sistema de gestión de calidad certificado por Normas ISO
- Flexibilidad de servicio.

Según los autores Gallo y Amat (2003), Industria Metalmecánica SA se corresponde con el **modelo de empresas de evolución rápida**, este tipo de empresas experimenta un gran desarrollo a lo largo de la primera generación, gracias a características socioeconómicas favorables y a la participación en mercados de tipo industrial. De este modo alcanzan un fuerte crecimiento en pocos años y logran posicionarse como líderes en el sector.

Asociado a esta evolución temprana, la organización tuvo que enfrentar numerosos problemas. Por ejemplo la necesidad de contar con estructuras más formales y con asesoría de profesionales externos como abogados, consultores, contadores, etc. Sumado a ello, la necesidad de comenzar a separar los patrimonios familiar y empresarial, y en consecuencia proteger los bienes de la familia del dinamismo del negocio.

Sus principales objetivos estratégicos son: asegurar la satisfacción en calidad de productos, servicios y plazos de entrega, brindando una asistencia eficiente y garantizar que los empleados reciban la capacitación adecuada para que se desempeñen en correctamente sus funciones.

Resultados del modelo

De acuerdo al modelo de evaluación aplicado, el gran desafío será **constituir órganos de gobierno familiar** que funcionen con reglas claras y con un enfoque profesional de gestión. Además la empresa podría comenzar a pensar o a redactar un **protocolo familiar** de modo tal de anticiparse a los problemas que puedan presentarse. Debe comenzar a desarrollar un conjunto de pactos o códigos de conducta suscriptos por los miembros del grupo familiar para garantizar la continuidad de la firma,

contemplar posibles soluciones a problemáticas comunes entre las empresa familiares y clarificar reglas entre los propietarios respecto de la administración de su propia compañía. Es muy recomendable que inicie el Protocolo en estos momentos ya que goza de cierta estabilidad económica y no existen conflictos familiares de gravedad.

Además, luego de la reestructuración, la empresa debe focalizarse en continuar con un elevado nivel de **motivación de los empleados** que permanecieron en la firma, al igual que lo hacía anteriormente, no debe dejar de lado capacitaciones técnicas y distintos tipos de beneficios e incentivos económicos y no económicos.

Otro aspecto importante luego de este cambio organizacional es que la empresa debe asegurarse de **optimizar la comunicación organizacional**. Debe centrarse en la eliminación de conceptos falsos, rumores, malas interpretaciones, desconocimiento de temas o discusiones en ámbitos inadecuados. Tiene que poder alcanzar un sistema de comunicación adecuado, transparente y eficiente, con una buena administración de la información dentro de la misma empresa y así como en la familia.

Por último, otro de las principales oportunidades de mejora arrojadas por el modelo fue la de **optimizar el sistema de evaluación de desempeño**. La empresa tiene el desafío de garantizar la mejora continua de todos sus miembros, así como de las prácticas de gestión que han desarrollado. En este sentido es imprescindible generar un ámbito de confianza mutua y profesionalismo, donde pueda decirse a cada familiar qué es lo que hace bien y en qué tiene que mejorar sin generar ningún tipo de conflicto.

B. DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS SA

Distribuidora Gama fue fundada en 1998 en el Departamento de Tunuyán de la Provincia de Mendoza, para la distribución de bebidas del grupo Quilmes. El fundador trabajó con su suegro en la distribuidora desde mediados de los años 80 y obtuvo la concesión como única distribuidora oficial de la región en el año 1998. Junto al fundador trabajaron su esposa e hijo mayor.

El hijo mayor se incorporó tempranamente a la empresa desarrollando tareas operativas, mientras estudiaba la carrera de Licenciatura en Administración y actualmente es el responsable máximo de la organización.

La gran dificultad que tuvo que sortear esta empresa fue la de iniciar un proceso sucesorio prematuro debido a la muerte del fundador. A la compleja y dura situación familiar por la pérdida del padre de la familia se le sumó la de llevar a cabo una sucesión que no había sido abordada ni por el

empresario, ni por su familia, ni por la propia dirección de la empresa. Afortunadamente y gracias a la dedicación y profesionalismo de su hijo, quien reestructuró la organización fundamentalmente desde la gestión de costos fijos y variables, se pudo superar con éxito esta etapa.

Factores de éxito

- Comercialización de marcas líderes – único distribuidor oficial de la región.
- Alta participación de los empleados de larga trayectoria en el proceso de toma de decisiones.
- Gran flexibilidad en el nivel de servicio
- Constancia a lo largo de los años en la calidad del servicio ofrecido

Resultados del modelo

Actualmente la empresa se concentra en el mantenimiento de los negocios y en la profesionalización de herramientas de gestión. Sus principales objetivos estratégicos son los de profesionalizar los cargos medios y estandarizar los procesos dentro de cada departamento.

De acuerdo al modelo de evaluación aplicado, el gran desafío será el de **reorganizar la propiedad de la familia y mejorar el gobierno familiar**. Los resultados arrojados determinaron que existen en la empresa muy pocas prácticas que garanticen la continuidad del capital social en uno o más miembros de la familia y además sólo familiares que trabajan en ella (en este caso sólo el hijo mayor y su pareja) participan en la toma de decisiones y conocen las estrategias a largo plazo. Por otro lado, los familiares que no trabajan en ella, no se sienten identificados con la misión, visión y objetivos del negocio. La familia propietaria debe incrementar su participación en la empresa, por ejemplo mediante la participación en **reuniones periódicas** donde se la ponga al tanto de la evolución del negocio.

Otra de las **principales oportunidades de mejora** detectadas fue la de **optimizar el sistema de evaluación** de desempeño, de modo tal que la empresa pueda estar en condiciones de decidir cambios de puestos o asignación de incentivos económicos, a partir de los resultados de las evaluaciones.

Respecto de los aspectos propios de gestión, el modelo mostró como **fortaleza** la **clara organización en las funciones gerenciales o de ejecución**. El Director General y los diferentes responsables de áreas, sean o no familiares, comprenden su función de dirigir la organización hacia metas comunes, compartidas e integradoras, de la manera más eficaz y productiva. Además la empresa cuenta

con una **estructura organizacional adecuada**, la cual permite una buena distribución de poder y desarrollo de las personas en las diferentes posiciones.

C. BODEGA BOUTIQUE SA

Esta organización fue fundada en el año 2004. Es una empresa familiar joven, ubicada en la localidad de Fray Luis Beltrán, departamento de Maipú, Mendoza. La bodega fue iniciada por la abuela de la Familia y en ella participan dos de sus nietos.

La fundadora a la edad de 60 años decidió emprender su propio negocio de producción de uvas y elaboración y comercialización de vinos. Anteriormente se dedicaba sólo a la producción y comercialización de uvas varietales. En la empresa participa directamente la 3ra generación. Dos de sus nietos, son los responsables del área comercial. Además los acompañan el Enólogo de la Bodega, Ing. Agrónomo, una mujer Encargada de Bodega, amiga de la familia y un Contador también cercano a la familia en términos de amistad.

En los últimos años la bodega ha crecido bastante, comercializando sus vinos a nivel nacional, principalmente en las Provincias de Mendoza y Córdoba, pero con presencia en todo el país a través de vinotecas y locales especializados. La firma no comercializa sus productos a través de hipermercados o supermercados.

Actualmente tiene como principales objetivos estratégicos acompañar ese crecimiento mediante el fraccionamiento de la totalidad del vino a granel que se produce y la ampliación de la estructura edilicia.

Factores de éxito

- Buena relación precio calidad en sus productos
- Vinos de buena calidad, premiados en numerosos concursos internacionales
- Flexibilidad crediticia a sus clientes

Resultados del modelo

Al ser la empresa una organización joven, con la particularidad de haber sido iniciada por la abuela de la familia, el principal desafío de la misma es el de comenzar a **planificar la sucesión de la propiedad y de la gestión**. Actualmente la fundadora no tiene intenciones de delegar la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente y no tiene previsto un plan para su retiro o salida. No obstante la mayoría de los factores analizados respecto de las circunstancias internas de la empresa son favorables

para el inicio del traspaso generacional. En consecuencia la empresa debe comenzar a aplicar prácticas y/o metodologías tendientes a delegar progresivamente la autoridad y a mantener las relaciones con los principales proveedores, clientes y empleados.

Otra de las principales oportunidades de mejora identificadas por el modelo es la de **optimizar el proceso de toma de decisiones**. La empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional, la cual responde a las necesidades internas y del entorno. Sin embargo, la **gran centralización en la toma de decisiones y en la dirección**, perjudica la motivación de sus empleados y no favorece el desarrollo de sus nietos, quienes serán los sucesores de la organización el mediano-corto plazo.

Por último otro desafío que tiene la organización asociado a este bajo nivel de motivación es el de **mejorar del sistema de asignación de remuneraciones**. En la empresa no se aprecia la existencia de criterios claros y transparentes para determinación de salarios, trasladándose muchas veces criterios o costumbres familiares, como son la equidad o igualdad. Y también debe concentrarse en **la formación del capital humano**, lo cual actualmente, no es una de sus prioridades. Es importante que la empresa de a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores y profesionales.

D. INDUSTRIA AGRÍCOLA GANADERA SA

Industrial Agrícola Ganadera SA fue fundada en 1980, sin embargo se dedica a los negocios agropecuarios desde 1900. El desarrollo de sus actividades se centró en las zonas de Lincoln y Tres Algarrobos, ambas en el Oeste de la Provincia de Bs. As. Sus principales negocios son la producción y comercialización de granos, leche, carne, quesos y vinos en la Provincia de Mendoza. Es una empresa de 2da generación y ya ha comenzado a participar en el ejercicio del rol administrativo la 3ra.

Esta firma ha sido la mejor evaluada por el modelo alcanzando un puntaje total de 78% en el índice de profesionalización. Se destaca la **excelente estructura organizacional** que ha desarrollado, la cual es profesional, dinámica y familiar, lo que le permite trabajar en equipo y tomar las decisiones por consenso, bajo los valores de confianza, excelencia y buen clima de trabajo. Está compuesta por un Directorio de 6 miembros (todos familiares), un Gerente General y ocho gerencias (la mayoría profesionales en su campo específico y no familiares), cada Gerencia cuenta con sus respectivos responsables de áreas y encargados de campo. Además la empresa ha desarrollado muy bien los órganos de Gobierno Familiar, con un **Consejo de Familia** formado por los fundadores de la primera generación y sus cuatro hijos y un **Comité de Accionistas**.

Factores de éxito

- Conocimiento del negocio
- Fuerte adhesión a los valores familiares inculcados por el fundador
- Prestigio en el sector
- Buenas relaciones institucionales
- Gran capacidad para aprovechar oportunidades del entorno

Resultados del modelo

Como se mencionó anteriormente la firma ha obtenido puntajes elevados en cada uno de los componentes y criterios analizados, superando en la mayoría de los casos el 90%. Es por ello que en este caso se describen puntualmente las fortalezas y oportunidades de mejora por cada componente.

Fortalezas

Componente propiedad 80%

Se destaca principalmente la **alta participación de la mayoría de los accionistas en la toma de decisiones**. La comunicación dentro de la familia empresaria es buena, la información compartida con los propietarios es clara y relevante. Los accionistas se sienten identificados con la misión y objetivos de la organización. Además el nivel de satisfacción respecto del retorno sobre la inversión es alto.

Respecto del **rol de los familiares políticos**, la empresa cuenta con prácticas, pautas o reglas que determinan claramente el rol de los mismos en la organización. Éstos conocen el tipo de participación que pueden tener en ella y están comprometidos con el crecimiento y la continuidad de la organización. De hecho, varios de los gerentes de primera línea y mandos medios son familiares políticos de la Familia.

Por otro lado, los **empleados de la firma se encuentran altamente motivados**, no hay diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico. El sistema salarial es internamente equitativo, externamente competitivo y suficientemente motivador.

Componente gobierno 86%

Otra de las principales fortalezas de la organización es la adecuada **estructura de Gobierno Corporativo**. Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que dan cuenta de un equipo de **dirección eficiente**, capaz de transmitir la orientación estratégica a largo plazo,

supervisar el cumplimiento de objetivos y el uso de recursos. La estructura organizacional favorece al proceso de toma de decisiones. La empresa ha logrado separar el patrimonio familiar del empresarial, entendiendo que es necesario limitar el riesgo al cual se expone la familia por la dinámica propia de los negocios. Se toman decisiones y se trazan estrategias en base a una planificación presupuestaria previa y además se monitorean los resultados de sus operaciones en forma periódica a través de diferentes indicadores.

Además factores como capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, criterios sobre la determinación de remuneraciones e incorporación de profesionales no familiares fueron aspectos evaluados positivamente en la organización.

Respecto de las estructuras de **gobierno familiar**, como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional para la familia propietaria. Ésta ejerce un buen control sobre los resultados de la empresa y participa de reuniones periódicas donde se la pone al tanto de la evolución de la empresa, sirve de herramienta para la educación de los futuros líderes y de foro para la solución de conflictos.

La empresa ha logrado gestionar **reuniones efectivas**. Existe una buena interacción y compromiso entre los participantes. Se generan ideas, se analizan, se critican y se proponen soluciones con libertad y dentro de un ambiente de compromiso y respeto mutuo. Las decisiones se hacen impersonales y se evitan críticas destructivas. Se potencia la comunicación, tanto formal como la informal y el consenso en la toma de decisiones.

Por último vale mencionar respecto del factor de **resolución de conflictos** que la organización se preocupa por cuidar las relaciones interpersonales y la armonía del grupo familiar. Ha logrado sortear con éxito conflictos frecuentes como luchas de poder, fallas en la comunicación, deficiencias en las evaluaciones de desempeño e inadecuados sistemas de remuneraciones.

Oportunidades de mejora

Componente continuidad 64%

Respecto de las oportunidades de mejora identificadas por el modelo, puede decirse que el principal desafío de la organización estará en **asegurar un adecuado traspaso de la propiedad y la gestión en la 3ra generación**. Por el momento, no se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías aplicadas por la Dirección Corporativa para escoger a él o a los futuros sucesores. Aún no se han tomado

decisiones relevantes al respecto y existe cierta incertidumbre en la familia y entre los empleados respecto de los futuros líderes. No obstante, la mayoría de las prácticas aplicadas por la empresa son garantía una adecuada administración del proceso sucesorio. El contexto, tanto interno como externo, de la empresa es favorable para comenzar a planificar el mismo. El sentido de pertenencia de los hijos y demás familiares es elevado y quienes están en la máxima posición de la empresa, tienen claras intenciones de iniciar el proceso sucesorio, entrenando de la mejor manera a los posibles sucesores. Por último los responsables comprenden la necesidad de que dicha decisión sea producto del consenso entre el resto de los familiares y empleados.

E. COMERCIALIZADORA DE MOTOCICLETAS SA

La empresa fue fundada por un matrimonio de un Ing. Electromecánico y una Contadora Pública en el año 1998 en el Departamento de Ciudad, Mendoza. Se dedica a la comercialización de repuestos y accesorios y la asistencia técnica de motocicletas y cuatriciclos. Desde ese mismo año y hasta la actualidad es Concesionaria Oficial de Honda Motor de Argentina, división Motocicletas, Repuestos y Taller.

La empresa ha tenido un crecimiento equilibrado a lo largo de los años, con una estructura de gerencias funcionales adecuada y dedicada a un negocio único. Sin embargo, este crecimiento organizacional no ha sido acompañado por el crecimiento de la familia dentro de la empresa. Es decir, a pesar de que sus tres hijos se han formado o lo están haciendo en carreras empresariales, los mismos no han encontrado el modo desarrollarse en el ámbito de la organización.

En este tipo de situaciones, la sucesión de la organización en las siguientes generaciones puede verse significativamente amenazada. Sin embargo, aún puede transformarse esta amenaza en una oportunidad si los hijos deciden primero formarse profesionalmente en el mercado laboral fuera de la firma familiar, de modo tal de que cuando se incorporen a la empresa en el mediano y largo plazo lo hagan con las capacidades e idoneidad necesaria para ser gerentes o directores.

Actualmente se concentra en el mantenimiento de su participación de mercado, brindando un servicio de alta calidad, logrando la máxima satisfacción del cliente. Sus principales objetivos estratégicos son la capacitación permanente del personal (técnicos de taller y encargados de venta) y de toda la estructura administrativa y gerencial de la compañía y la atención personalizada de sus clientes.

Factores de éxito

- Experiencia en el rubro por casi 20 años
- Gran conocimiento del mercado
- Adecuada separación de los ambientes familiar y empresarial
- Adecuada separación de patrimonio empresarial y familiar
- Profesionalismo en la gestión. Certificación de Normas ISO 9001.

Resultados del modelo

De acuerdo al modelo de evaluación aplicado, uno de los grandes desafíos de la empresa familia será el de **incrementar la participación de los propietarios**, principalmente de aquellos que no trabajan en la empresa. Se recomienda comenzar a planificar como se administrará el capital social de la empresa, definir quiénes son y serán los propietarios, cómo se accederá al capital, cuáles serán las reglas para desprenderse de él y cuál será el porcentaje de participación accionaria.

Respecto del **gobierno familiar**, la empresa actualmente cuenta con una estructura organizacional adecuada a las necesidades de sus propietarios. Y además con un sistema de comunicación transparente y eficiente, que mantiene informada a la familia empresaria, proporcionando perspectivas realistas sobre el futuro de la compañía y el criterio de las decisiones tomadas. Sin embargo, es necesario en el corto plazo atender, gestionar y desarrollar estructuras que permitan **mejorar la participación y control de los propietarios**, así como posicionar a éstos en puestos estratégicos más que operativos.

Por último, otra de las principales oportunidades de mejora identificadas a través del modelo fue la de **iniciar la planificación de la sucesión**. Es posible que exista cierta incertidumbre en la familia y entre los empleados respecto de los futuros líderes. El fundador, por el momento, no tiene intenciones de delegar la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente. Además, tampoco la siguiente generación se encuentra actualmente interesada en participar de la gestión de la firma.

Se destaca como **fortaleza** arrojada por el modelo el **elevado nivel de motivación de sus empleados** ya que no existen diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico y aquéllos de larga trayectoria o profesionales participan en la toma de decisiones.

Entre otra de las fortalezas se destaca la gran capacidad de trabajo en equipo de sus fundadores. Ambos son parte de **equipos de alto desempeño**. Confían plenamente en sus colaboradores, quienes

gozan de libertad para el desarrollo de sus tareas, sentido de pertenencia, aceptación y sentido de autorrealización. Todo ello favorece a la motivación interna.

Por último vale mencionar que existe un **adecuado sistema de capacitación** y la presencia de una **junta directiva independiente y poderosa**, integrada por miembros profesionales no familiares. Incluso asesores o consultores externos, contribuyen significativamente a la profesionalización y éxito de la compañía.

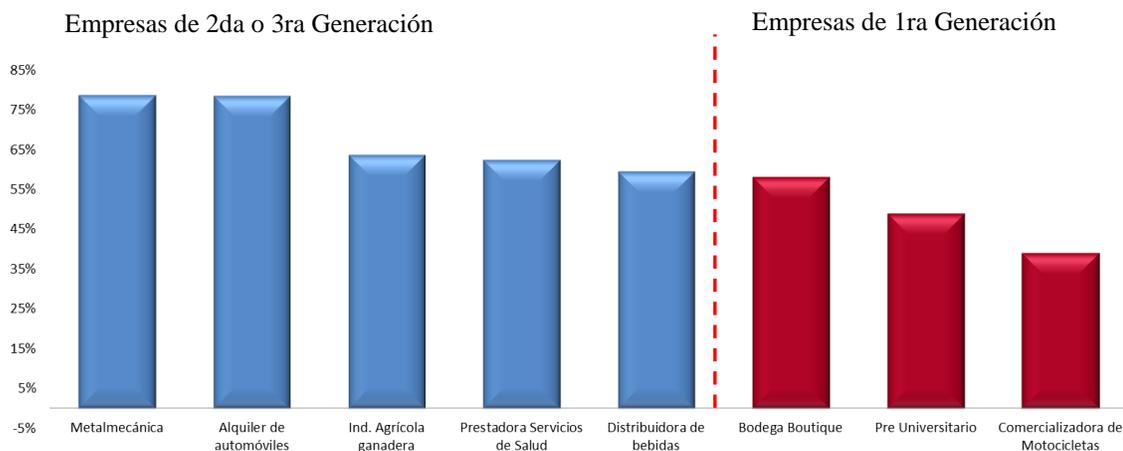
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES

Si bien cada empresa evaluada representa un caso particular y por ello en cada una se han identificado fortalezas y oportunidades de mejora, en el presente apartado se extraen conclusiones generales realizadas luego del análisis en conjunto de las ocho empresas muestreadas y gracias a la retroalimentación recibida por parte de los empresarios.

Según el grado generacional

Empresas que han superado al menos un proceso sucesorio, es decir que han superado el período de transición de la 1ra generación a la 2da, ya sea en términos de propiedad de la firma o respecto del ejercicio de rol administrativo, obtuvieron valores más altos en el componente continuidad respecto de aquellas que aún no se han sometido a tal proceso.

Gráfico N° 3 - Análisis resultados según grado generacional



Fuente: Elaboración propia

Estas organizaciones lograron superar las crisis de las primeras etapas precisamente mediante la organización de un sistema familiar y empresarial consistente. La distribución de poder dentro de la empresa es una fortaleza, al igual que los factores relativos a la preparación de él o los sucesores y la participación de los mismos dentro la organización.

En estas empresas la 2da generación tiene experiencia en el ejercicio del rol administrativo de aproximadamente diez años. El fundador comparte con ellos la gestión y el control, existe mutua confianza y se ha logrado formar equipos de alto desempeño.

En este tipo de situaciones se detectaron como oportunidades de mejora la preparación o redacción de un protocolo familiar y la optimización del sistema de evaluación de desempeño. En cuanto al Protocolo, se recomendó que las empresas lo inicien cuanto antes ya que prácticamente todas gozan de estabilidad económica y no tienen conflictos familiares de gravedad. Por otro lado, en cuanto a la optimización del sistema de evaluación de desempeño, se resaltó como un punto importante la necesidad de generar un ámbito de confianza y profesionalismo, donde pueda decirse a cada familiar qué es lo que hace bien y en qué tiene que mejorar sin generar disputas internas.

Por otro lado, las empresas de 1ra generación o aquellas que recientemente han incorporado a la 2da (antigüedad entre 2 o 3 años de los hijos en la firma), mostraron debilidades fundamentalmente en la descentralización organizacional. El del liderazgo del fundador tuvo bajos resultados, se aprecia la existencia de una gran centralización en la mayoría de las funciones administrativas y en el proceso de toma de decisiones.

En este tipo de situaciones se destacó como oportunidad de mejora incrementar la cohesión y compromiso de los hijos con las organizaciones mediante una mayor amplitud en las responsabilidades de los mismos. El fundador de cada empresa, debe comenzar a delegar funciones y focalizarse en la planificación estratégica o en la supervisión de resultados más que en el desarrollo de tareas operativas o aquellas propias de la línea media. También se les recomendó fortalecer la trasmisión de la visión y los valores empresarios, así como definir claramente funciones y objetivos de cada puesto. Todo ello favorecerá positivamente al inicio del proceso sucesorio.

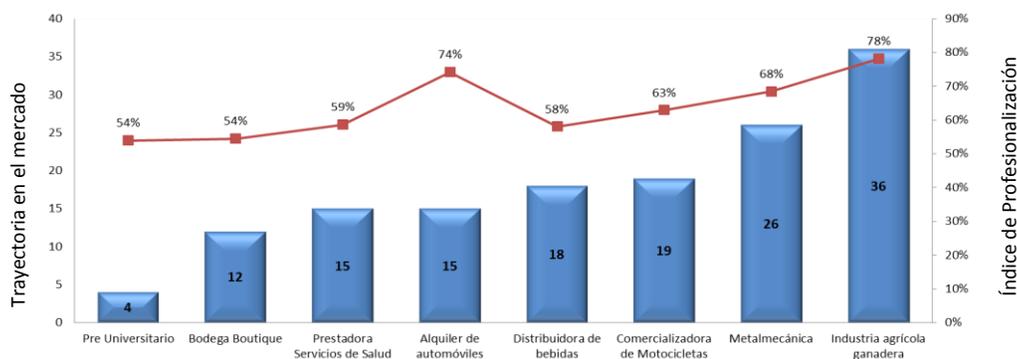
Según la experiencia en el mercado

De las empresas analizadas, en seis de las mismas, se observó una relación directa entre el resultado del índice de profesionalización y su experiencia en el mercado.

Empresas de mayor trayectoria obtuvieron mejores resultados tanto en los componentes individuales de propiedad, poder y continuidad, así como en el resultado final del modelo.

Esta situación da cuenta de empresas que con el transcurso de los años han aprendido “haciendo”, enfrentando y superando conflictos y optimizando cada vez más su estructura organizacional, sus órganos de gobierno, sus costos, procedimientos, etc. Vale destacar que cada una de estas oportunidades requiere la atención activa de los diversos niveles directivos, ya que dicha experiencia puede convertirse en un factor negativo si la empresa se estanca en el modo tradicional de hacer las cosas. De allí la importancia del modelo de evaluación desarrollado respecto de la facilidad de identificar fortalezas y debilidades de la organización con el objeto de desarrollar e implementar constantemente actividades de mejora.

Gráfico N° 4 - Análisis resultados según trayectoria en el mercado



Fuente: elaboración propia

Empresas familiares en crisis

Dos de las empresas evaluadas se encontraban atravesando un período de crisis, una por razones organizacionales internas y la otra por cuestiones principalmente del mercado. En ambos casos el modelo de evaluación arrojó como resultado una elevada predisposición al cambio. Lo cual indica que a pesar de estar transitando un período difícil, ambas aseguraron su supervivencia mediante la optimización de sus procesos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Además en ambas empresas se identificaron problemas internos con sus empleados, ocasionados fundamentalmente por diferencias notables entre familiares y no familiares. En consecuencia se presentó como una de las principales oportunidades de mejora aumentar la motivación de los mismos, sobre todo de aquellos de larga trayectoria en la organización. En este sentido la empresa debería focalizarse en la

determinación de criterios claros y transparentes respecto de la política salarial, de la forma de trabajo y del sistema de compensaciones y beneficios.

3. FEED BACK RESPECTO DE LA UTILIDAD DEL MODELO

Como se mencionó anteriormente, con el objetivo de validar los resultados arrojados por el modelo se solicitó la opinión de los empresarios luego de la aplicación del mismo mediante una encuesta anónima.

Se indagó sobre el conocimiento o no de las fortalezas y oportunidades de mejora arrojados por el modelo, la validez de las mismas y sus opiniones al respecto.

A continuación se muestra el análisis de las respuestas obtenidas:

Gráfico N° 5 – Identificación de problemas

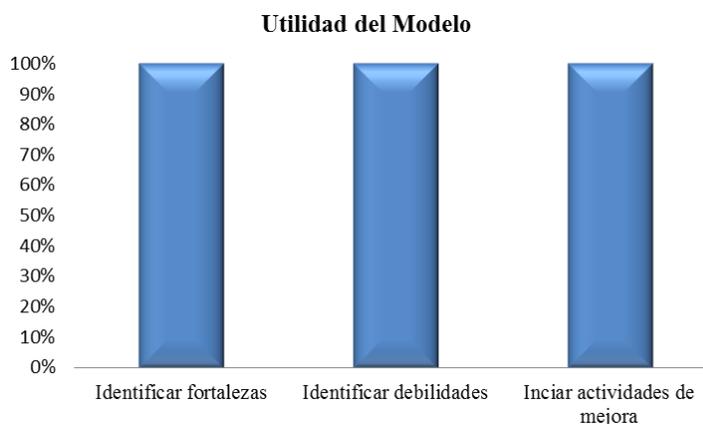


Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico anterior, el modelo fue valorado positivamente por los empresarios entrevistados, dado que la totalidad de los mismos afirmó que les había permitido identificar más problemas o debilidades a las ya reconocidas en su organización (62% de los evaluados) o incluso les había permitido identificar problemas donde sólo se habían reconocido síntomas (32% restante).

Por otro lado también se preguntó a los entrevistados sobre la utilidad del modelo para identificar fortalezas y debilidades en la gestión de la empresa, así como para la implementación de actividades de mejora. A lo cual la totalidad de los evaluados respondieron favorablemente.

Gráfico N° 6 – Valoración sobre la utilidad del modelo



Fuente: Elaboración propia

Puede afirmarse en consecuencia que el modelo resultó de utilidad para la totalidad de los empresarios entrevistados.

No obstante uno de los objetivos del presente trabajo es el permitir al empresario identificar rápidamente oportunidades de mejora respecto de la profesionalización de la empresa familiar. Lo cual no pudo cumplirse totalmente dado que 5 de los 8 empresarios evaluados, el 62,5%, reconoció que a pesar de su utilidad en cuanto a la profesionalización de la empresa, el modelo resultó extenso en cuanto a su aplicación y análisis.

En este sentido queda asentado para futuras investigaciones el desafío de perfeccionar o desarrollar un modelo más dinámico y ágil que permita al empresario identificar de modo más simple fortalezas y oportunidades de mejora de su organización.

4. CONCLUSIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de los resultados arrojados por el modelo de evaluación elaborado, el cual se aplicó en ocho empresas familiares de la Provincia de Mendoza.

En primera instancia se describen por separado el estudio en profundidad de cinco empresas evaluadas. Se menciona en cada una de ellas un breve desarrollo sobre su historia y características generales para luego ahondar sobre factores de éxito, fortalezas y debilidades identificadas por el modelo.

En segundo lugar se mencionan resultados comunes entre las organizaciones evaluadas y por último se analiza la validez del modelo desarrollado mediante los resultados arrojados por la aplicación de una encuesta anónima a los evaluados.

De la aplicación del modelo en las empresas puede concluirse que el mismo cumple con su objetivo de ser una herramienta útil para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la empresa familiar. Fue valorado positivamente por la totalidad de los empresarios locales entrevistados.

Permitió a los empresarios identificar oportunidades, que con seguridad facilitarían avanzar en el camino de la profesionalización de sus empresas, tales como:

- Constituir **órganos de gobierno familiar** que funcionen con reglas claras y con un enfoque profesional de gestión.
- Redactar un **protocolo familiar**.
- Incrementar el nivel de **motivación de los empleados**, principalmente de aquéllos con larga trayectoria en la organización.
- Optimizar la **comunicación** dentro de la empresa y dentro de la familia propietaria.
- Optimizar el sistema de **evaluación de desempeño**.
- Esclarecer criterios para la determinación de **remuneraciones**.
- Reorganizar la **propiedad de la familia** y mejorar el **gobierno familiar**.
- Incrementar la participación de la familia propietaria en el gobierno de la empresa, por ejemplo a través la realización de **reuniones periódicas**.
- Planificar la **sucesión de la propiedad y de la gestión**.
- Aplicar prácticas y/o metodologías tendientes a **delegar progresivamente la autoridad** por parte del fundador.

También permitió la identificación de fortalezas, las cuales fueron reconocidas como tales por la totalidad de los evaluados. Entre ellas vale mencionar:

- Adecuada **estructura organizacional**, desde el punto de vista de órganos de gobierno corporativo y familiar
- Alta **participación** de la mayoría de los **accionistas** en la toma de decisiones.

- Rol claro de los familiares políticos en la organización
- Buena capacidad del fundador para el liderazgo de **equipos**.
- Adecuado **sistema de capacitación** de empleados y familiares

CONCLUSIONES

El presente trabajo se comenzó con una frase de Steve Jobs que dice: “*si tu no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos*”, y es porque esta investigación trata sobre eso, sueños. El sueño de un fundador que tiempo atrás se animó a emprender su propio negocio, el sueño de hacer parte a su familia y de transmitir su legado a las generaciones siguientes. Es por ello, que con el afán de colaborar con los sueños de los empresarios locales se decidió desarrollar una herramienta que les permita a los mismos conocer con cierto grado de precisión qué debe mejorarse en la performance de sus empresas familiares, con el objeto último de aumentar el profesionalismo en su organización y asegurar su permanencia en el mercado.

Se ha mostrado a lo largo de este trabajo mediante la revisión de bibliografía sobre la temática, la necesidad imperiosa de todas las firmas familiares de incrementar el profesionalismo en sus gestiones de modo tal de superar los grandes desafíos que tendrá cualquier de ellas y son los de asegurar que la propiedad continúe en manos de la familia, garantizar una adecuada participación y control de familiares sobre el gobierno de la organización y superar con éxito los períodos de transición entre generaciones. Es decir, en definitiva, mantener todo aquello que por definición las convierte en una empresa familiar.

En este sentido el presente trabajo tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de evaluación que permita al empresario, respondiendo un cuestionario, conocer el grado de desarrollo profesional en diferentes aspectos o áreas de la gestión organizacional de su empresa. Además particularmente se buscó probar y estudiar el nivel de profesionalización en empresas familiares de Mendoza mediante la aplicación del modelo de evaluación.

Tomando como guía los propósitos antes mencionados, se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Es posible diagnosticar rápidamente el nivel de profesionalización de la empresa familiar.

Hipótesis 2: Conocer el grado de desarrollo profesional le permitirá al órgano directivo implementar acciones de mejora y con ello aumentar las probabilidades de éxito en el mercado.

Hipótesis 3: El responsable de la empresa familiar mendocina tiene dificultades para diagnosticar a tiempo cuáles son las principales debilidades o errores en la gestión que podrían costarle la permanencia en el mercado.

Como primera conclusión del trabajo realizado se refuta la primera hipótesis de investigación, ya que si bien se cumplió con el objetivo general de desarrollar un modelo de evaluación, el mismo no pudo ser aplicado con rapidez por parte del empresario. Es decir, la mayoría de los directores entrevistados destacaron que más allá de la utilidad del modelo para la identificación de fortalezas y debilidades de la firma, el mismo es muy extenso y requirió un tiempo considerable de realización y posterior análisis.

En este sentido cabe aclarar que el término “rápido” no deja de ser un concepto subjetivo, que podría haberse obviado en la presente investigación y que dependiendo de la profundidad del análisis de los resultados a realizar, puede ser más o menos rápida su aplicación. Es decir, si el modelo le permite al empresario realizar un análisis reflexivo de su organización e iniciar en consecuencia actividades de cambio que mejoren la gestión, se cree que vale la pena destinar tiempo para ello. No obstante queda abierta la propuesta para futuras investigaciones de optimizar el modelo desarrollado, por ejemplo mediante su simplificación en la extensión.

En segundo lugar, se ratifica la Hipótesis N°2, dado que el modelo efectivamente permitió al órgano directivo de las empresas evaluadas conocer el grado de desarrollo profesional de sus firmas y en consecuencia idear acciones de mejora, aumentando así las probabilidades de éxito en el mercado.

Una de las **principales oportunidades** identificadas en las empresas evaluadas fue la de independizar el sistema familiar del empresarial, lo cual favorece al profesionalismo en la gestión.

La empresa familiar debe moverse en el entorno corporativo como cualquier otra, aprovechando además una ventaja excepcional que no comparte con el resto y es el hecho que existe en las firmas de carácter familiar mayor lealtad y compromiso por parte de sus miembros, precisamente por el hecho de trabajar con los seres queridos.

Además se ha podido comprobar que el buen funcionamiento de los órganos de gobierno familiar y corporativo es también uno de los factores claves de éxito. La clara asignación de funciones y responsabilidades y una adecuada distribución de poder dentro de la organización son esenciales.

Asimismo otra de las variables críticas identificadas por el modelo como **fortalezas** en las empresas exitosas analizadas, fue la de profesionalización del sistema de gestión de los recursos humanos. Es decir, el hecho de determinar criterios empresarios para el ingreso de familiares a la firma, la incorporación de profesionales, la asignación de remuneraciones y el desarrollo de planes de capacitación del personal.

Por último se ratifica también la tercera hipótesis, la cual indica que el responsable de la empresa familiar mendocina tiene dificultades para diagnosticar a tiempo cuáles son las principales debilidades o errores en la gestión que podrían costarle la permanencia en el mercado.

La totalidad de los empresarios evaluados afirmaron que el modelo les había permitido identificar debilidades donde sólo se habían reconocido síntomas e incluso reconocer que existían errores en su gestión que estaban pasando por alto. Por otro lado también desatacaron que hubiera sido de gran utilidad el conocimiento de los datos analizados con el modelo en momentos que significaron una crisis para la empresa por la falta de tratamiento a tiempo de determinados temas o conflictos, por ejemplo el hecho de no separar adecuadamente el patrimonio familiar del empresarial.

En definitiva, al terminar la lectura del presente trabajo de investigación se espera que el lector comprenda la necesidad y la importancia de iniciar actividades de mejora que supongan la profesionalización de su empresa familiar.

El lector puede utilizar el modelo desarrollado para realizar un análisis de su empresa y por sobre todo para trazar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de mejora que fueren identificadas, así como potenciar aquellos aspectos de la gestión que fueren reconocidos como fortalezas. Está en sus manos la profesionalización de la empresa para poder anticiparse, como se mencionó al principio de esta investigación, al infeliz desenlace de la media poblacional de la empresa familiar argentina.

REFERENCIAS

- DAVIS, J. Y TAGIURI, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.
- FOLLE, Carlos. (2013). *La comunicación en la empresa familiar*. [en línea]. Publicado en Café & Negocios, El Observador IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://socrates.ieem.edu.uy/2013/10/la-comunicacion-en-la-empresa-familiar/>
- FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD, (2013). *Modelo para una gestión de excelencia. Empresas*. Buenos Aires, Argentina.
- GALLO, Miguel ángel, (1995), *Empresa familiar: texto y casos*. Barcelona, España. Editorial PRAXIS, S.A
- TÀPIES, Josep, WARD, John L., (2008). *Family values and value creation The fostering of enduring values within family-owned businesses*. Nueva York, Estados Unidos. Editorial Palgrave Macmillan.
- VILASECA MARCHESI, (1998). *El rol de los accionistas en la Empresa familiar: factores qu afectan la discrepancia de intereses y objetivos con el equipo directivo y el impacto en el grado de compromiso*. Tesis Doctoral, Universidad de Navarra España. Director: profesor Miguel Ángel Gallo.

BIBLIOGRAFÍA

- ARONOFF, Craig and WARD John. (1996). *Family Business. Governance: Maximizing Family and Business Potential*. Georgia, United Stated: A Family Business Publication,
- ASTRACHAN, Joseph and ZELLWEGER Thomas. (2008). *Performance of family firms: A literature review and guidance for future research*. Diario de las PYME y el espíritu empresarial. Vol. 56, No. 1-2, pp. 1-22. doi: 10.3790/zfke.56.1_2.1c

- BUEN-ABAD, Susana. *Test, sabe trabajar en equipo*. [en línea]. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico en Humacaco. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de <http://www.uprh.edu/wlopez/MODULOS%20AVANZADOS/Gerencia%20de%20Calidad%20en%20los%20Proyectos/TEST%20Trabajo%20en%20equipo.docx>
- BIOSCA, Doménech. (2013). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Barcelona, España. Gestión 2000 S.A.
- CASILLAS, José Carlos, DIAZ, Carmen, VAZQUEZ, Adolfo. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España. Thomson Editores, 2ª ed.
- DODERO, Santiago. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo, 2ª ed.
- DODERO, Santiago. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo, 1ª ed.
- FOLLE, Carlos. (2013, 14 de agosto). *La remuneración en las Empresas Familiares*. El Observador [en línea]. IEEM, Escuela de Negocios, Universidad de Montevideo, Uruguay. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2013/08/El-Observador-14-de-agosto-de-2013.pdf>
- GIMENO SANDIG, Alberto 2014. *La empresa familiar y sus protagonistas*. Plataforma Virtual www.acamica.com [Curso online].
- JAQUELINA, Jimena. (2011, 15 de mayo). *Empresas familiares: 90% no llega a la tercera generación*. Diaro Los Andes [en línea]. Mendoza, Argentina. Recuperado el 21 de febrero 2016 de <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2011/5/15/empresas-familiares-llega-tercera-generacion-567998.asp>
- LEA, James W. *La Sucesión del Managment en la Empresa familiar*. (1991). Barcelona, España. Ed. Granica S.A.
- MANAY MANAY, Giselly. (2012). *Las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYIMES) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina*. Centro de Estudios Latinoamericanos. Recuperado de: <http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYIMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20>

[EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf](#) [febrero, 2016]

NIETHARDT, Ernesto G. La empresa familiar y sus protagonistas. (2007). Buenos Aires, Argentina. Ed. Dunken

STEINWASCHER, William. (2014, 21 de marzo). *Finanzas personales en la empresa familiar*. Blog Grandes Pymes [en línea]. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de: <http://www.grandespymes.com.ar/2014/03/20/finanzas-personales-en-la-empresa-familiar/>

SUAREZ, CONSULTORÍA. *Para qué proteger el patrimonio familiar*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de: <http://www.suarezconsultoria.com/para-que-proteger-el-patrimonio-familiar-2/>

VALOIS, David. *Las 2 Claves para Delegar bien (y tener más tiempo para planificar)*, [en línea]. Recuperado el lunes 9 de marzo, de 2015 de <http://www.maseficaz.com/Las2ClavesparaDelegar.html>

VEGA ZAMBRANO, Ricardo. (2012) *Medidas para evitar la aversión al cambio en las organizaciones*. Bogotá, Colombia. Recuperado el lunes 9 de marzo, de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/medidas-evitar-aversion-cambio-organizaciones/>

VIDAL MARTÍN, Martín. *Remuneración y trabajo en la empresa familiar*. Blog Grandes Pymes [en línea]. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/09/14/remuneracion-y-trabajo-en-la-empresa-familiar/>

ZIKMUND William G, BABIN Barry J. (2008) *Investigación de Mercados*. México. Ed. Cengage Learning, 9na ed.

Cátedra Prasa de Empresa familiar, Universidad de Córdoba, Argentina. *Ideas sobre el liderazgo en la empresa familiar*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=148

ANEXO A - INFORMACIÓN INICIAL DEL CUESTIONARIO

INFORMACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA

Escriba su respuesta en los espacios determinados

Nombre de la Empresa - Razón Social

1) Indique la figura jurídica de la empresa

Propiedad individual

Sociedad Anónima

Otra

Fundada en el año

2) Familiares que trabajan en la empresa

Relación familiar con el fundador Edad

.....

**3) Nivel de Facturación anual en miles de \$ argentinos
(deducido IVA y otros impuestos internos, promedio de los últimos 3 años)**

	Agropecuario		Industria y Minería		Comercio		Servicios		Construcción	
Hasta	\$ 610		\$ 1.800		\$ 2.400		\$ 590		\$ 760	
Hasta	\$ 4.100		\$ 10.300		\$ 14.000		\$ 4.300		\$ 4.800	
Hasta	\$ 54.000		\$ 183.000		\$ 250.000		\$ 63.000		\$ 84.000	

4) Indique la cantidad de empleados de la empresa

N° de empleados

Sector de la Empresa:

5) Indique la relación con el fundador de los Principales Funcionarios, su edad y profesión

Presidente	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión
Vicepresidente	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión
Secretario	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión
Tesorero	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión

6) Indique los Principales Directores de la empresa, su relación con el fundador, edad y profesión

.....	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión
.....	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión
.....	relación familiar con el fundador	Edad	Profesión

6) Descripción estratégica

Posición en el mercado

Negocio Principal de la Empresa

Tres razones más importantes de su éxito actual

Tres objetivos estratégicos más importantes a mediano-largo plazo

7) Descripción organizacional

Describir brevemente las tareas claves y las obligaciones del dueño, managers y otros empleados:

Dueño(s):

Gerentes:

Empleados:

8) Marque con una X la generación familiar en ejercicio del rol administrativo (puede seleccionar más de un ítem)

1ra

--

2da

--

3ra

--

4ra o posteriores

--

9) Marque con una X la generación familiar que ostenta la propiedad de la firma (puede seleccionar más de un ítem)

1ra

--

2da

--

3ra

--

4ra o posteriores

--

ANEXO B - PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

En el presente anexo se despliegan cada uno de los cuestionarios desarrollados por factor y componente.

Se indica el puntaje parcial de cada pregunta y el total por factor y componente. Además se muestran seleccionadas con una “x” las respuestas de mayor puntuación para cada una de las preguntas de evaluación.

1. COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)												
Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"						SU RESPUESTA			RESULTADOS			
CUESTIONARIO FACTORES 1.1, 1.2 y 1.3						Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
N°	1.1 ACCIONISTAS DE LA EMPRESA FAMILIAR (100 puntos)											
1	¿Considera que en su organización todos los propietarios participan en la elaboración de los planes, se debate con éstos las diferentes alternativas que se plantean y se los mantiene continuamente informados sobre el rumbo de la compañía?					x					10	10
2	¿Existe en la empresa una política de dividendos o retribución sobre la inversión clara y estable para sus accionistas o propietarios?					x					20	20
3	¿Considera que su empresa ha determinado cómo se accede a la propiedad?					x					20	20
4	¿Considera que en su empresa existen reglas claras en cuanto a la compra-venta de acciones?					x					10	10
5	¿Está de acuerdo en afirmar que deben existir criterios de preferencia para la compra-venta de acciones? Por ejemplo si un hijo desea vender, primero debe ofrecerlas en igualdad de condiciones a los hermanos y luego a los primos.					x					10	10
6	¿El patrimonio familiar o personal es utilizado como garantía para préstamos de la sociedad?									x	10	10
7	¿Existen inmuebles o bienes reales de la familia a nombre de la sociedad?									x	5	5
8	¿Se han implementado figuras jurídicas que protegen el patrimonio familiar de la dinámica propia de los negocios, por ejemplo fideicomisos?					x					10	10
9	¿El pago de dividendos o la retribución de ganancias se hace en función de las necesidades de la familia, independientemente de los montos invertidos?									x	5	5

Resultado Parcial - Factor 1.1							100	100
1.2 ROL DE LOS FAMILIARES POLÍTICOS (50 puntos)								
10	¿El cónyuge del fundador y sus hijos cuentan con información periódica sobre la empresa?	x					10	10
11	¿Los familiares políticos participan de reuniones familiares, como Asambleas o Consejo de Familia, en las cuales se tratan temas exclusivos de la EF?	x					10	10
12	¿Existe una política clara en cuanto a la participación de éstos en la compañía? (posibilidad de ocupar cargos directivos, de ser también propietarios de la firma, en qué tipo de decisiones pueden participar, cuál es su rol o función en la familia empresaria)	x					10	10
13	¿Es común que se converse y se tomen decisiones sobre la empresa durante reuniones familiares como cumpleaños, almuerzos, etc.?					x	10	10
14	¿Se ha determinado como se actuará en caso de que se divorcien o separen los hijos de los familiares políticos que trabajan en la compañía?	x					10	10
Resultado Total - Factor 1.2							50,00	50
1.3 EMPLEADOS DE LA EMPRESA FAMILIAR (50 puntos)								
15	¿Los familiares que trabajan en la empresa tienen un trato diferencial respecto de aquellos empleados del mismo nivel jerárquico que no pertenecen a la familia? Por ejemplo diferencias en salarios, responsabilidades, flexibilidad de horarios, etc.					x	20	20
16	¿Existen políticas de motivación para empleados no familiares de larga trayectoria en la empresa?	x					15	15
17	¿Considera que es alto el grado de compromiso e involucramiento del personal con la empresa?	x					5	5
18	¿Las recomendaciones de los empleados son tenidas en cuenta por los directivos con puestos superiores?	x					10	10
Resultado Total - Factor 1.3							50,00	50
RESULTADO TOTAL - COMPONENTE PROPIEDAD							200,00	200

2. COMPONENTE PODER - GOBIERNO (500 puntos)

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.1 incisos a) b) y c)

	SU RESPUESTA					RESULTADOS	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.1 a) Delegación de responsabilidades (25 puntos)							
19					x	4	4
20					x	3	3
21					x	3	3
22	x					3	3
23	x					3	3
24					x	3	3
25					x	3	3
26	x					3	3

Resultado Total - Factor 2.1a)						25	25
2.1 b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador o presidente (25 puntos)							
27	¿Considera que se pierde menos tiempo haciendo lo usted indica que esperando a que todos se pongan de acuerdo?				x	1	1
28	¿Cree que es capaz de trabajar fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?	x				1	1
29	¿Frecuentemente encuentra que no está de acuerdo con los demás?				x	1	1
30	¿Piensa que se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales que ejecutando las estrategias por su propia cuenta?	x				1	1
31	¿Suele rectificarse con facilidad si alguien le muestra que estaba equivocado?	x				1	1
32	¿Piensa que es mejor no discutir con los demás si están haciendo algo que usted no comparte?				x	1	1
33	¿Usted siempre da crédito a quien lo merece sin importar las circunstancias?	x				1	1
34	¿Prefiere trabajar solo y así evitar cualquier conflicto?				x	1	1
35	¿Se muestra paciente para con las demás personas?	x				1	1
36	¿Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete algún error?	x				1	1
37	¿Cuando alguien hace algo bien, se lo hace saber?	x				1	1
38	¿Se molesta cuando otros no aprueban sus decisiones?				x	1	1
39	¿Es común en usted dar las gracias?	x				1	1
40	¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad distinta a la suya?				x	1	1
41	¿Considera diferentes opiniones antes de tomar una decisión?	x				1	1
42	¿Considera que se pierde mucho tiempo organizando la gente y por ello es preferible enfrentar las tareas sólo?				x	1	1
43	¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	x				1	1
44	¿Considera que sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace usted mismo?				x	1	1

45	¿Respeto siempre los puntos de vista ajenos, aun cuando no los comparta?	x					1	1
46	¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?	x					1	1
47	¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?					x	1	1
48	¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?					x	1	1
49	Cuando surge algún problema con uno de sus colaboradores, ¿evita discutirlo frente a los demás?	x					1	1
50	¿Considera que es importante motivar a sus colaboradores?	x					1	1
51	Si en un equipo surgen problemas, ¿considera que la solución de los mismos es responsabilidad exclusiva del jefe?					x	1	1
Resultado Total - Factor 1.2b)							25,00	25
2.1 c) Aversión al cambio del fundador o presidente (20 puntos)								
52	¿La mayoría de las veces suele pasar por alto críticas de sus hijos o familiares en cuanto al modo de trabajar en la empresa, dado que las cosas han salido bien de la manera que se vienen haciendo?					x	5	5
53	Ya sea que la organización esté enfocada en crecimiento o en reducción de costos, ¿existen momentos de análisis y mejoramiento continuo de métodos y procesos entre los directores?	x					5	5
54	¿Tienen los empleados la posibilidad de realizar propuestas de mejora sobre sus tareas?	x					5	5
55	¿Recientemente se han implementado propuestas de mejora sugeridas por sus colaboradores?	x					5	5
Resultado Total - Factor 1.2 c)							20,00	20
RESULTADO TOTAL - FACTOR Rol del Fundador							70,00	70

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.2 incisos a) y b)

	SU RESPUESTA					RESULTADOS	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.2 Trabajo con los hijos en la EF							
2.2 a) Liderazgo con los hijos (20 puntos)							
56	¿Considera que los hijos que trabajan con usted tienen claras cuáles son sus responsabilidades?	x				7	7
57	¿Tiene usted la seguridad de que sus hijos están lo suficientemente preparados para cumplir con las responsabilidades que usted les ha asignado?	x				7	7
58	¿Tiene usted la seguridad de que sus hijos comparten su visión y misión empresarial?	x				6	6
Resultado Total - Factor 2.2a)						20	20
2.2 b) Criterios de incorporación de familiares y no familiares (50 puntos)							
59	¿Tienen los hijos y parientes derecho natural a participar de la empresa familiar?				x	5	5
60	¿Tienen los hijos la obligación de participar de la empresa familiar?				x	5	5
61	La Empresa familiar como tal, ¿debe ser fuente indiscutible de trabajo para todos los miembros de la familia que lo deseen o lo necesiten?				x	4	4
62	La empresa al igual que la familia, ¿es una comunidad de iguales?				x	3	3
63	¿Es más importante la igualdad que la justicia dentro de la empresa familiar?				x	3	3
64	¿Coincide en afirmar que todos los hermanos o primos que participan de la empresa familiar deben ir la misma cantidad de horas?				x	4	4
65	¿Existe un proceso selectivo definido, políticas o lineamientos específicos para la incorporación de un familiar en cargos directivos?	x				4	4
66	¿Los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en la administración de empresas por estudios formales (universitarios o terciarios)?	x				3	3
67	¿Los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en la administración de empresas por haber trabajado antes en otras compañías?	x				3	3
68	¿Existe un proceso selectivo definido o políticas específicas para la incorporación de un tercero a la EF para cargos directivos?	x				4	4
69	¿Con frecuencia sus hijos o familiares acceden a ciertos privilegios que el resto de sus empleados no? Por ejemplo flexibilidad laboral, aumentos salariales, jornadas de trabajo reducidas, , etc.				x	5	5
70	¿Existen criterios, especificaciones, requisitos pre-establecidos para ocupar los cargos directivos?	x				4	4
71	¿Considera que los jóvenes de la próxima generación que ya han terminado sus estudios deben pasar mucho tiempo en puestos operativos, para “empezar desde abajo”?				x	3	3
Resultado Total - Factor 1.2b)						50,00	50
RESULTADO TOTAL - FACTOR Trabajo con los hijos						70,00	70

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.3 incisos a) b) c) d) y e)

		SU RESPUESTA					RESULTADOS	
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.3 Gobierno Corporativo								
2.3 a) Gobierno Empresarial (20 puntos)								
72	¿Existen gerencias definidas?	x					3	3
73	¿Existe un Directorio u órgano de gobierno que nuclea a las gerencias?	x					2	2
74	¿Es responsable el Directorio de la planificación estratégica de la empresa?	x					2	2
75	¿Realiza el Director General una supervisión periódica sobre el accionar y los resultados de los gerentes?	x					2	2
76	¿El Directorio brinda directivas y pautas para la toma de decisiones?	x					2	2
77	¿Se han definido reuniones semanales o periódicas de directorio para poner al propietario o presidente de la firma al corriente de las decisiones más importantes que han sido tomadas?	x					3	3
78	¿El Directorio tiene una comunicación fluida e interactúa con los accionistas o propietarios tanto familiares como no familiares?	x					3	3
79	¿Está el Directorio en condiciones de tomar decisiones de forma completamente independiente?	x					3	3
Resultado Total - Factor 2.3a)							20	20
2.3 b) Capacitación y Desarrollo (10 puntos)								
80	Las generaciones siguientes que administrarán la empresa ¿han estudiado , lo están haciendo o es parte de sus planes, carreras universitarias, profesionalizaciones o posgrados en el campo de las Ciencias Económicas?	x					2	2
81	¿Existen planes de capacitación para el crecimiento y desarrollo del personal?	x					2	2
82	¿Estos planes son de aplicación periódica?	x					2	2
83	Los principales directivos de la empresa ¿asisten con regularidad a cursos cortos, seminarios u otras actividades que los pongan en contacto con colegas y los actualicen respecto a las últimas tendencias en Administración de Empresas?	x					2	2
84	¿Los principales gerentes de la compañía acceden a capacitaciones para aumentar sus destrezas directivas?	x					2	2
Resultado Total - Factor 2.3b)							10,00	10

2.3 c) Evaluación de Desempeño (20 puntos)								
85	¿Existen posibilidades de ascenso en la EF?	x					4	4
86	¿Si fuera necesario, accedería a despedir a algún miembro de la familia?	x					4	4
87	¿La empresa toma sus decisiones de cambios de puestos y asignación de incentivos económicos basada en el desempeño de sus empleados?	x					4	4
88	¿Existe un plan de recompensas y sanciones sobre el personal? (sin distinguir entre familiares y no familiares)	x					4	4
89	¿Existen sistemas de medición de desempeño del personal? (sin distinguir entre familiares y no familiares)	x					4	4
Resultado Total - Factor 2.3 c)							20,00	20
2.3 d) Criterios sobre remuneraciones (15 puntos)								
90	¿Existen políticas de remuneración claras para todo el personal? (sin distinguir entre familiares y no familiares)	x					2	2
91	¿Las remuneraciones están distinguidas de los beneficios por compensaciones?	x					2	2
92	¿Todos los hermanos o hijos que trabajan en la empresa reciben la misma remuneración?					x	2	2
93	¿Coincide en afirmar que las remuneraciones entre los miembros de la familia de la misma generación (entre hermanos y primos o entre tíos y yernos) deberían ser iguales para aumentar la equidad y la justicia en la empresa?					x	2	2
94	¿Las remuneraciones de los hijos son consistentes con las del mercado laboral?					x	2	2
95	¿Las remuneraciones del resto de los empleados son consistentes con las del mercado laboral?	x					2	2
96	¿El sistema de remuneraciones está basado en las responsabilidades de cada puesto, el grado de compromiso necesario y el logro de objetivos?	x					1	1
97	¿Suele asignarse una mayor remuneración a algún familiar que más lo necesita?					x	2	2
Resultado Total - Factor 2.3 d)							15,00	15
2.3 e) Incorporación de Directores/Profesionales ajenos a la familia (10 puntos)								
98	¿Considera que incorporar “extraños” a la familia es una decisión de mucho riesgo para la empresa?					x	4	4
90	¿Considera útil la asesoría de consultores externos como abogados, asesores fiscales, contadores, etc.?	x					3	3
100	¿El Directorio de su organización cuenta con profesionales no familiares?	x					3	3
Resultado Total - Factor 2.3 e)							10,00	10
RESULTADO TOTAL - FACTOR Gobierno Corporativo							75,00	75

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.4 incisos a) b) y c)

		SU RESPUESTA					RESULTADOS	
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.4 Gobierno Familiar								
2.4 a) Órganos de Gobierno Familiar (30 puntos)								
101	¿Están los propietarios de la empresa nucleados en algún órgano de máximo de poder?	x					2	2
102	¿Existe una asamblea de socios o accionistas?	x					2	2
103	¿En cierta medida los propietarios de la organización son quienes aprueban los resultados de la empresa y fijan las retribuciones de la gerencia?	x					2	2
104	¿El Directorio de la empresa rinde cuenta a los propietarios sobre el resultado de su gestión y la evolución de los negocios?	x					2	2
105	¿Los miembros de la familia, tanto aquellos que trabajan como los que no, conocen las estructuras de gobierno de la empresa y las tienen en cuenta al momento de tomar alguna decisión?	x					2	2
106	¿Se realizan reuniones a las cuales se invita a todos los miembros de la familia propietaria para tratar temáticas de la empresa?	x					2	2
107	¿Estas reuniones son reconocidas y valoradas por los miembros de la familia?	x					2	2
108	¿Participan de ella distintas generaciones?	x					2	2
109	¿Tiene una estructura formal?	x					2	2
110	¿Sirve de foro para la solución de conflictos familiares respecto de aspectos de la empresa?	x					2	2
111	¿Tienen estas reuniones el objeto de formar a los futuros miembros de la familia que trabajarán en la empresa?	x					2	2
112	¿Considera que a través de estas reuniones es posible transmitir los valores y la cultura familiar?	x					2	2
113	¿Considera suficiente si dichas reuniones se realizan 1 o 2 veces al año?					x	1	1
114	¿Considera necesario que dichas reuniones se realicen al menos 1 vez por mes?	x					1	1
115	¿Se han creado alguna vez Departamentos o puestos que satisfacen los intereses de algún familiar pero que no son necesarios para la propia empresa?					x	2	2
116	¿Algún órgano de la empresa o cargo se ha creado para justificar remuneraciones de algunos miembros de la familia?					x	2	2
Resultado Total - Factor 2.4 a)							30	30

2.4 b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones (20 puntos)								
117	¿Antes de cada reunión se elabora una agenda con los temas a tratar y se les da a los participantes la posibilidad de agregar puntos?	x					2	2
118	¿Se establecen tiempos para cada tema previsto en la reunión?	x					2	2
119	¿Existe en las reuniones un coordinador o facilitador que ordena las discusiones?	x					2	2
120	¿Al finalizar la reunión se elabora un acta para hacer un seguimiento de las decisiones tomadas?	x					2	2
121	¿Es común que en reuniones en las cuales se pensaba tratar temas vinculados a la planificación estratégica se terminen discutiendo temas relacionados con la gestión diaria?					x	1	1
122	¿Generalmente se discuten temas sobre los cuales ya se había tomado una decisión?					x	2	2
123	¿Es común que sus reuniones comiencen después del horario acordado o que ocupen más tiempo de lo estipulado?					x	2	2
124	Frecuentemente que durante sus reuniones ¿surjan distracciones como celulares sonando, asistentes que prestan atención a sus computadoras o que charlan entre ellos sobre otros temas?					x	2	2
125	¿Se respeta la agenda establecida?	x					2	2
126	¿Es común que se traten temas que no son parte de la agenda?					x	1	1
127	¿La EF ha estipulado un cronograma de reuniones de las cuales participen todos sus Directores y se traten la mayoría de los siguientes temas: evolución del negocio, estrategias y objetivos, calidad del producto y servicio, recursos de la empresa, estructura organizativa, clima laboral, patrimonio y fiscalidad de la empresa?	x					1	1
128	¿La EF ha estipulado un cronograma de reuniones de las cuales participen todos sus Directores y Accionistas para tratar la mayoría de los siguientes temas: posición competitiva, evolución del sector o la industria, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos negocios, análisis de la competencia?	x					1	1
Resultado Total - Factor 2.4 b)							20	20
2.4 c) Control de Gestión (25 puntos)								
129	¿Es frecuente el retiro de dinero de la caja o cuentas bancarias para gastos personales?					x	4	4
130	¿Se cofunden con facilidad las finanzas de la empresa y las finanzas de la familia?					x	4	4
131	¿Funciona la Empresa como una institución financiera de la familia?					x	3	3
132	¿La mayoría de los gastos domésticos son financiados con recursos de la empresa?					x	3	3
133	¿La mayoría de los gastos de la empresa son financiados con recursos de la familia?					x	3	3
134	¿La empresa tiene un presupuesto anual interno para la planificación y la toma de decisiones?	x					4	4
135	¿Considera importante que la empresa siga indicadores en forma periódica? Por ejemplo índice de crecimiento anual, ganancias netas, pago de dividendos, costos unitarios, etc.	x					2	2
136	¿La empresa cuenta con indicadores como: eficiencias, volumen de producción y ventas, contratos vigentes, participación de mercado, períodos de cobros y pagos, etc.?	x					2	2
Resultado Total - Factor 2.4 c)							25	25
RESULTADO TOTAL - FACTOR Gobierno Familiar							75	75

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.5

	SU RESPUESTA					RESULTADOS	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.5 Protocolo Familiar							
2.5 a) Reglas y Políticas (32 puntos)							
137	¿La familia ha consensuado reglas, escritas o verbales, acerca del manejo de su propia compañía?	x				6	6
138	¿Existen reglas en cuanto a cómo se ingresa a la empresa, cómo se trabaja en ella y cuáles serán causas de desvinculación?	x				7	7
139	¿Se han determinado cuáles son los niveles de formación necesarios para cada puesto?	x				6	6
140	¿Se ha declarado cuál es la decisión en cuanto al ingreso de familiares políticos?	x				6	6
141	¿Existen en la empresa políticas en cuanto a promoción y ascenso de los empleados?	x				7	7
Resultado Total - Factor 2.5 a)						32	32
2.5 b) Dirección Estratégica (13 puntos)							
142	¿La empresa ha declarado cuál es su visión a largo plazo y sentido de propósito?	x				6	6
143	¿Existen estrategias de largo plazo donde se declaren cuáles son las intenciones de desarrollo y evolución empresarial?	x				7	7
Resultado Total - Factor 2.5 b)						13	13
2.5 c) Planificación de la Sucesión (11 puntos)							
144	¿Se han previsto en qué tipo de situaciones se deba decidir dejar de ser una empresa familiar?	x				6	6
145	¿Se ha pensado cuáles serán las edades en las que hay que iniciar el proceso sucesorio?	x				5	5
Resultado Total - Factor 2.5 c)						11	11
2.4 d) Estructura Organizacional (14 puntos)							
146	¿Está estipulada la frecuencia de las reuniones de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia?	x				7	7
147	¿Se ha determinado cómo se componen dichos órganos de gobierno, cómo se eligen y renuevan sus miembros y cuáles son sus funciones?	x				7	7
Resultado Total - Factor 2.4 a)						14	14
RESULTADO TOTAL - FACTOR Protocolo Familiar						70,00	70

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.6 inciso a) b) c) y d)

		SU RESPUESTA					RESULTADOS	
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.6 Resolución de conflictos en la EF								
2.6 a) Claridad de los Roles (15 puntos)								
148	¿Existe entre los hermanos o primos diferentes jerarquías dentro de la empresa que son fuente de enfrentamiento entre los mismo?					x	5	5
149	¿En su empresa el trato recibido por el socio-no familiar y el socio-familiar es el mismo?	x					5	5
150	¿Considera que los miembros de la empresa, en especial familiares, son flexibles a los cambios?	x					5	5
Resultado Total - Factor 2.6 a)							15	15
2.6 b) Formalidad de la Relaciones Laborales (20 puntos)								
151	En caso de que exista en la empresa un director poco eficiente o un empleado incompetente, ¿recibe éste alguna sanción u observación respecto a su comportamiento?	x					5	5
152	¿El mismo criterio es aplicado en caso de que el director poco eficiente o empleado incompetente sea parte de la familia?	x					5	5
153	Respecto de los valores de la empresa, ¿cree que prevalece la igualdad sobre el mérito?					x	5	5
154	Los conflictos propios de la gestión de la empresa ¿afectan las relaciones entre familiares?					x	5	5
Resultado Total - Factor 2.6 b)							20	20
2.6 c) Tratamiento adecuado de la información (15 puntos)								
155	¿Existe confianza mutua entre los miembros de la familia y los empleados?	x					5	5
156	¿Considera que dejar pasar el tiempo es una buena estrategia para que los conflictos que existen entre miembros de la familia se terminen resolviendo?					x	5	5
157	¿Es frecuente en su organización que un miembro de la familia recurra a un tercero para expresar su disconformidad con alguna situación, esperando que éste interceda a su favor?					x	5	5
158	¿La comunicación es una de las principales herramienta para encontrar acuerdos?	x					5	5
Resultado Total - Factor 2.6 c)							20	20
2.6 d) Buen Ambiente Laboral (15 puntos)								
159	¿Dentro de la familia las relaciones son tensas y hay divisiones entre sus miembros?					x	5	5
160	¿Cree que existen más intereses comunes que intereses opuestos dentro de su organización?	x					5	5
161	Los conflictos propios del núcleo familiar ¿afectan la gestión diaria de la empresa?					x	5	5
Resultado Total - Factor 2.4 a)							15	14
RESULTADO TOTAL - FACTOR Resolución de Conflictos							70,00	70

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 2.7

		SU RESPUESTA					RESULTADOS	
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
2.7 Comunicación en la EF								
2.7 a) Conversaciones Constructivas (31 puntos)								
162	¿Cree usted que el personal se encuentra debidamente informado para que tomen sus propias decisiones o realicen sus tareas?	x					5	5
163	¿Considera que la comunicación entre jefes y empleados es buena?	x					7	7
164	¿Considera que la comunicación entre empleados es buena?	x					7	7
165	¿La familia del empresario debe conocer los éxitos de la firma, pero no los problemas para evitar conflictos internos?					x	7	7
166	¿La empresa elabora planes para asegurar el porvenir de aquellos familiares que no se incorporarán a la firma?	x					5	5
Resultado Total - Factor 2.7 a)							31	31
2.6 b) Medios de comunicación adecuados (19 puntos)								
167	¿La empresa cuenta con herramientas de comunicación masiva? Por ejemplo Newsletter, buzón de sugerencias, mailing institucional, etc.	x					5	5
168	¿Es común que los temas de la empresa sean tratados en entornos exclusivamente de tipo familiar, por ejemplo cumpleaños o almuerzos?					x	7	7
169	¿Los directivos no familiares siempre son incluidos en el proceso decisorio?	x					7	7
Resultado Total - Factor 2.7 b)							19	19
2.6 c) Comunicación Honesta (20 puntos)								
170	¿Las necesidades financieras de la empresa son comunicadas?	x					6	6
171	¿La comunicación dentro de la empresa es transparente y efectiva?	x					7	7
172	¿Son frecuentes en la empresa discusiones entre los miembros de la familia que no son del ámbito de los negocios?					x	7	7
Resultado Total - Factor 2.7 c)							20	20
RESULTADO TOTAL - FACTOR Comunicación EF							70	70

3. COMPONENTE CONTINUIDAD/SUCESIÓN (300 puntos)

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 3.1 incisos a) b) y c)

	SU RESPUESTA					RESULTADOS	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
3.1 Perfil del Sucesor							
3.1 a) Interés del Sucesor (49 puntos)							
173	¿Cree usted que ha podido identificar cuáles son las capacidades, experiencia, interés de aquella persona que vaya a suceder el cargo de presidencia o gerencia general?	x				10	10
174	¿Considera que esta persona comparte la visión de la empresa y le gustaría continuar en la firma familiar?	x				10	10
175	¿Considera que ha identificado una persona que esté dispuesta a invertir más tiempo y dedicación a la empresa como usted lo ha hecho?	x				10	10
176	¿Considera que ha identificado una persona que conozca mejor la empresa que cualquier otro familiar?	x				10	10
177	¿Cree que existe algún miembro de la familia que se realmente desea aprender los negocios de la firma?	x				9	9
Resultado Total - Factor 3.1 a)						49	49
3.1 b) Competencia del Sucesor (31 puntos)							
178	¿Cree que existe consenso en cuanto a la elección del próximo sucesor?	x				7	7
179	¿Considera que ha identificado una persona que demuestre la mayor aptitud para planificar lógicamente el devenir de la empresa?	x				10	10
180	¿Considera que esta persona es capaz de tomar mejores decisiones que otros?	x				7	7
181	¿Considera que ha identificado a una persona cuyas habilidades sean compatibles con las características de la empresa? Ejemplo, si las buenas relaciones con los clientes es una característica crucial de la empresa, ¿es esa persona hábil en las relaciones interpersonales?	x				7	7
Resultado Total - Factor 3.1 b)						31	31
3.1 c) Experiencia del Sucesor (20 puntos)							
182	¿Cree que existe algún miembro de la familia con vasta experiencia en la empresa?	x				10	10
183	¿Existe en la familia algún miembro con experiencia directa en el mismo sector de la firma? (ya sea por estudios formales o trabajo en otras compañías)	x				10	10
Resultado Total - Factor 3.1 c)						20	20
RESULTADO TOTAL - FACTOR Perfil del Sucesor						100	100

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 3.2 incisos a) b) y c)

	SU RESPUESTA					RESULTADOS	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
3.2 Planificación de la sucesión							
3.2 a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio (50 puntos)							
184					x	6	6
185					x	6	6
186					x	3	3
187					x	3	3
188					x	5	5
189					x	5	5
190					x	4	4
191					x	4	4
192					x	4	4
193	x					3	3
194					x	4	4
195					x	3	3
Resultado Total - Factor 3.2 a)						50	50

3.2 b) Contexto de la empresa (20 puntos)								
196	¿Cree que el modelo de organización actual permitiría dirigir la compañía, si el directivo principal faltara?	x					5	5
197	¿Los futuros administradores (hijos, sobrinos, nietos, etc.) conocen las instalaciones de la empresa: oficinas, salones comerciales, depósitos, plantas, donde se realiza el trabajo?	x					2	2
198	¿Los futuros administradores participan a menudo de reuniones administrativas de la empresa?	x					2	2
199	¿El ambiente de la empresa es agradable para pasar allí gran parte del tiempo diario?	x					4	4
200	¿Los futuros administradores conocen a los principales proveedores y clientes de la empresa?	x					2	2
201	¿Cree usted que los sucesores sienten orgullo por el apellido familiar?	x					2	2
202	¿La empresa está en condiciones de ofrecer mejores sueldos que otras compañías?	x					1	1
203	¿Saben los sucesores que por trabajar en la EF tendrán las libertades y el poder de quien es dueño de su propio negocio?	x					1	1
204	¿Su empresa está en condiciones de prometer a los más jóvenes que ingresen a la firma prestigio, posibilidades de progreso y buenos salarios?	x					1	1
Resultado Total - Factor 3.2 b)							20	20
3.2 c) Sentido de pertenencia (30 puntos)								
205	¿Los miembros de la familia que trabajan en la empresa conocen la misión, visión y sistema de valores?	x					4	4
206	¿Los miembros de la familia tienen orgullo de ser parte de la empresa?	x					5	5
207	¿Cree usted que se sienten integrados en la empresa?	x					5	4
208	¿Cree usted que a los mismos les gusta trabajar en la empresa, a tal punto que pueden rechazar otras ofertas de empleo?	x					4	5
209	¿Cree usted que los valores del fundador y del grupo familiar son compartidos en toda la organización?	x					4	4
210	¿La empresa cuenta con reglamentos internos o pautas de comportamiento ético y responsable?	x					4	4
211	¿La empresa realiza actividades recreativas que promueven, transmiten o refuerzan la cultura organizacional?	x					4	4
Resultado Total - Factor 3.2 c)							30	30
RESULTADO TOTAL - FACTOR Planificación de la Sucesión							100	100

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO FACTOR 3.3 inciso a) b) c)

	SU RESPUESTA					RESULTADOS	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
3.3 Inicio del proceso sucesorio							
3.3 a) Buena imagen institucional para la Familia (16 puntos)							
212	¿Considera que la empresa es percibida por los familiares como rentable y organizativamente sana?	x				4	4
213	¿Cree que la familia siente que dirigir la firma es satisfactorio y hasta divertido?	x				4	4
214	¿Cree que la empresa es visualizada por la familia como algo marginal?				x	4	4
215	¿No es necesario que la generación siguiente implemente cambios en los modos de administración de la firma?				x	4	4
Resultado Total - Factor 3.3 a)						16	16
3.3 b) Contexto Interno Favorable (16 puntos)							
216	¿Cree que la empresa es fuente de tensión en la familia? Si algún tema se debate en el hogar ¿se hace en vos baja y con temor a generar conflictos?				x	4	4
217	¿Considera que la generación más joven está interesada profesionalmente en la empresa?	x				4	4
218	¿Considera que la generación más joven está interesada personalmente en la empresa? (por el estilo de vida que puede brindarles, ciudades en las que pueden trabajar, actividades que pueden desarrollar)	x				4	4
219	¿Existe presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio?				x	4	4
Resultado Total - Factor 3.3 b)						16	16
3.3 c) Contexto Externo Favorable (8 puntos)							
220	¿La empresa se encuentra sólidamente instalada en su campo específico y en la sociedad?	x				4	4
221	¿Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa están informados acerca de la marcha de los negocios?	x				4	4
Resultado Total - Factor 3.3 c)						8	8
RESULTADO TOTAL - FACTOR Inicio del proceso sucesorio						40	40

Seleccione la respuesta que considera más adecuada a las características de su organización marcando con una "x"

CUESTIONARIO

		SU RESPUESTA					RESULTADOS	
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo
3.4 Salida o retiro del Fundador								
3.4 a) Intenciones del fundador de delegar responsabilidad y autoridad (23 puntos)								
222	¿Considera que el presidente actual debe intervenir en todas las primeras decisiones que tome la siguiente generación respecto a cambios en el personal, puestos, procedimientos y políticas de la empresa, a los efectos de garantizar continuidad en la gestión?					x	8	8
223	Una vez elegido el sucesor por parte del actual presidente, ¿cree que es bueno esperar al momento oportuno para notificar la decisión? ¿Incluso si ello implica esperar mucho tiempo?					x	8	8
224	Cuando se jubila algún familiar, ¿continúa interviniendo en la toma de decisiones?					x	7	7
Resultado Total - Factor 3.4 a)							23	23
3.4 b) Elaboración de un plan de salida o retiro para el fundador (14 puntos) NO APLICABLE, ya se retiró el fundador hace tiempo								
225	¿Los familiares que se jubilan en su empresa pueden hacerlo con la suficiente seguridad como para que aspectos económicos no sean una preocupación?	x					7	7
226	¿Se ha previsto un plan de retiro para el ejecutivo principal?	x					7	7
Resultado Total - Factor 3.4 b)							14	14
3.4 c) Intenciones de mantener buenas relaciones con los stakeholders (23 puntos)								
227	Es común que en las empresas familiares las relaciones entre jefes y empleados se tensionen durante este proceso e incluso lleguen a romperse, no obstante, ¿considera que no hay que prestarle demasiada importancia ya que la próxima generación establecerá sus propias relaciones?					x	7	7
228	Algunos clientes o proveedores pueden verse perjudicados al iniciar estos cambios en la firma. ¿Esta situación no será problemática si la nueva generación sabe cómo tratar bien a sus nuevos contactos?					x	8	8
229	¿Se ha previsto un plan de promoción o incentivos económicos para mantener a los empleados clave de la compañía?	x					8	8
Resultado Total - Factor 3.4 c)							23	23
RESULTADO TOTAL - FACTOR Retiro del Fundador							60,00	60

ANEXO C - ENCUESTA DE VALIDACIÓN DEL MODELO

A los efectos de validar los resultados arrojados por el modelo se le solicita su opinión mediante las siguientes preguntas:

**Obligatorio*

1) ¿Conocía que existían estos problemas en su empresa? *

- Si, ya estaban identificados
- Sí, pero sólo alguno de ellos
- No sabía, pero había identificado síntomas
- No sabía, no había identificad síntomas
- No son problemas de mi empresa.

2) ¿Cree que el modelo de evaluación le permitió identificar fortalezas en la gestión de la empresa?*

(En la casilla "Otro" puede indicar, si lo desea, sus comentarios al respecto)

- SI
- NO
- Otro:

3) ¿Cree que el modelo de evaluación le permitió identificar inconvenientes o errores en la gestión de la empresa?*

(En la casilla "Otro" puede indicar, si lo desea, sus comentarios al respecto)

- SI
- NO
- Otro:

4) ¿Considera que el modelo le permitirá iniciar actividades de mejora en su organización?*

(En la casilla "Otro" puede indicar, si lo desea, sus comentarios al respecto)

- SI
- NO
- Otro:

ANEXO D - TABLAS DE EVALUACIÓN – ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se detallan cada una de las tablas de evaluación y análisis de resultados por componente y factor.

Los resultados totales por componente están divididos en dos opciones dado que agrupan los resultados obtenidos en cada uno de sus factores. Por otro lado los resultados parciales y los totales de cada factor se muestran a través de una escala de cumplimiento de cuatro opciones.

Tabla N° 1 – Resultado Total, Componente PROPIEDAD

RESULTADO TOTAL - COMPONENTE I PROPIEDAD			
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	<p>Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías que garantizan la continuidad del capital social en uno o más miembros de la familia. No obstante, las mismas se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo.</p> <p>Es necesario clarificar el rol de los accionistas de la empresa.</p>		<p>Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que garantizan la continuidad del capital social en uno o más miembros de la familia.</p> <p>Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados.</p> <p>Los accionistas son responsables del gobierno de la organización y comprenden su función de incrementar el valor de la compañía a largo plazo.</p>
Puntuación Obtenida	0-50	50-100	100-150
Porcentaje de cumplimiento	0 - 50%		50 - 100%

Tabla N° 2 – Resultado Total, Factor 1.1 Accionistas de la Empresa familiar

RESULTADO TOTAL - Factor 1.1 Accionistas de la Empresa familiar				
<p>Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora</p>	<p>Escasa participación de los accionistas en la toma de decisiones. Desconocimiento de las estrategias a largo plazo. Desconocimiento o desacuerdo con los objetivos organizacionales y con la misión empresarial. Insatisfacción respecto del retorno de sus inversiones en la empresa. No existe una política de dividendos clara. No se ha definido cómo acceder al capital social. La familia empresaria no distingue entre el patrimonio familiar y el de la sociedad jurídica.</p>	<p>Sólo familiares que trabajan en la empresa participan de la toma de decisiones y conocen las estrategias a largo plazo. La comunicación es buena, pero sólo entre este grupo reducido de accionistas. Los familiares que no trabajan en la empresa no se sienten identificados con la misión y objetivos o se encuentran insatisfechos respecto del retorno de sus inversiones. Existen algunos lineamientos sobre el pago de dividendos y el acceso al capital, aunque las políticas no están claramente especificadas. Algunos bienes familiares han sido separados de la sociedad empresaria.</p>	<p>Moderada participación en el proceso de toma de decisiones de los accionistas que trabajan en la empresa, así como la de algunos de los que no trabajan en ella. Un grupo amplio de accionistas conoce las estrategias a largo plazo y se sienten identificados con la misión y objetivos de la organización. La comunicación con los propietarios es buena. Moderado nivel de satisfacción respecto del retorno sobre la inversión. La separación total entre el patrimonio familiar y empresarial se encuentra en sus etapas iniciales de desarrollo.</p>	<p>Alta participación de la mayoría de los accionistas en la toma de decisiones. Existe buena comunicación, claridad y relevancia en la información compartida con los propietarios. Los accionistas se sienten identificados con la misión y objetivos de la organización. Además el nivel de satisfacción respecto del retorno sobre la inversión es alto. La política de dividendos es clara y estable. Los miembros de la familia conocen las reglas para la compra y venta de acciones de la sociedad. El patrimonio familiar está separado del patrimonio empresarial.</p>
Puntuación Obtenida	0-20	20-50	50-75	75-100
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 3 – Resultado Total, Factor 1.2 Rol de los familiares políticos

RESULTADO TOTAL - Factor 1.2 Rol de los familiares políticos				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El rol de los familiares políticos en la organización no es claro. Los mismos no están comprometidos con la empresa y desconocen qué es lo que sucede en ella.	Existen algunas prácticas que dan indicios respecto de cuál es el rol de los familiares políticos en la empresa. Sólo algunos familiares políticos (los más cercanos) conocen el tipo de participación que pueden tener en la organización y están comprometidos con su crecimiento y continuidad.	Se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías que dan claridad al rol de los familiares políticos en la gestión y gobierno de la empresa. La mayoría de familiares políticos (con capacidad de influencia en la organización) se encuentran informados sobre los principales aspectos de la empresa y están comprometidos con su crecimiento y continuidad.	Existen prácticas, metodologías, pautas o reglas que determinan claramente el rol de los familiares políticos en la empresa. Los mismos conocen el tipo de participación que pueden tener en ella. Están comprometidos con el crecimiento y la continuidad de la organización.
Puntuación Obtenida	0-10	10-25	25-40	40-50
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 4 – Resultado Total, Factor 1.3 Empleados en la empresa familiar

RESULTADO TOTAL - Factor 1.3 Empleados en la empresa familiar				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El nivel de motivación de los empleados es bajo. Existen claras diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico. Los mismos no participan en la toma de decisiones o sus recomendaciones no son tenidas en cuenta.	Algunos empleados de la firma se encuentran motivados, no obstante existen diferencias entre empleados del mismo nivel jerárquico. Algunos de los empleados de larga trayectoria o profesionales participan en la toma de decisiones y sus recomendaciones son tenidas en cuenta por la alta dirección.	Existen prácticas y metodologías en la organización que garantizan un elevado nivel de motivación para la mayoría empleados. Existen algunas diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los empleados de larga trayectoria o profesionales participan en la toma de decisiones y sus recomendaciones son tenidas en cuenta por la alta dirección.	Los empleados de la firma se encuentran altamente motivados. No existen diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico. El sistema salarial es internamente equitativo, externamente competitivo y suficientemente motivador. Los empleados de larga trayectoria o profesionales participan en la toma de decisiones y sus recomendaciones son tenidas en cuenta por la alta dirección.
Puntuación Obtenida	0-10	10-25	25-40	40-50
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 5 – Resultado Total, Componente PODER/GOBIERNO

RESULTADO TOTAL - COMPONENTE II PODER - GOBIERNO				
<p>Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora</p>	<p>Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías que dan cuenta de un buen equipo de dirección. No obstante, la empresa tiene la oportunidad de optimizar su estructura organizacional, redefinir funciones de sus directores y mejorar el sistema de liderazgo.</p>	<p>Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que dan cuenta de un equipo de dirección eficiente, capaz de transmitir la orientación estratégica a largo plazo, supervisar el cumplimiento de objetivos y el uso de recursos. La estructura organizacional favorece al proceso de toma de decisiones. Se garantiza el cumplimiento de la mayoría de los factores analizados.</p>		
Puntuación Obtenida	0 - 100	100 - 250	250 - 375	375 - 500
Porcentaje de cumplimiento	0 - 50%		50 - 100%	

Tabla N° 6 – Resultado Total, Factor 2.1 Rol del Fundador o Presidente en la EF

RESULTADO TOTAL - Factor 2.1 ROL DEL FUNDADOR o PRESIDENTE EN LA EMPRESA FAMILIAR				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	<p>El fundador tiene un alto control sobre la mayoría de las actividades de la empresa. Existe centralización en la toma de decisiones. La participación de sus hijos o de los principales directores es escasa. El fundador no se encuentra preparado para trabajar en equipo y su estilo de liderazgo es autocrático (el líder tienen el poder absoluto sobre sus subordinados. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera)</p>	<p>El fundador centraliza la mayoría de las actividades de la empresa y la toma de decisiones. Los hijos o principales directores participan del proceso de toma de decisiones, aunque no de manera significativa. El trabajo en equipo en conjunto con el fundador está en sus etapas iniciales de desarrollo.</p>	<p>El fundador ha comenzado a descentralizar la mayoría de las actividades de la empresa y la toma de decisiones. La participación de los hijos o principales directores es significativa. El trabajo en equipo es una fortaleza de la empresa, aunque aún puede mejorarse.</p>	<p>El control de la gestión está en manos de familiares y profesionales. Existe descentralización en la toma de decisiones. Los hijos o principales directores tienen poder para tomar decisiones y delegar responsabilidades. El fundador no sólo se encuentra preparado para trabajar en equipo y sino que además ha creado equipos de trabajo eficaces. Su estilo de liderazgo es participativo (el líder participativo invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros del equipo sienten en control sobre las decisiones que toman, lo cual favorece a su motivación).</p>
Puntuación Obtenida	0-15	15-35	35-52	52-70
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 6 – Resultado Parcial, Factor 2.1 inciso a) Delegación de Responsabilidades

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.1 a) Delegación de responsabilidad				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Existe gran centralización en la toma de decisiones y en el desarrollo de actividades de la empresa. El Fundador se resiste a que participen otros en la gestión y control de la compañía. Esta mentalidad no es la mejor para el crecimiento de la EF.	Existe centralización en la mayoría de las actividades de la empresa y decisiones tomadas. El Fundador comparte con sus hijos y principales directores la gestión y control de la empresa, aunque la resistencia del mismo a que las cosas las hagan otros, es notable.	Existe descentralización en la mayoría de las actividades de la empresa y decisiones tomadas. El Fundador comparte la gestión y control, no obstante el trabajo en equipo necesita fortalecerse.	Existe descentralización en la toma de decisiones y en el desarrollo de actividades de la empresa. El Fundador comparte la gestión y control. Ha logrado formar equipos que pueden asumir responsabilidades. Los empleados de nivel inferiores conocen sus funciones, objetivos y qué es lo que se espera de ellos.
Puntuación Obtenida	0-5	5-12	12-20	20-25
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 7 – Resultado Parcial, Factor 2.1 inciso b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador o presidente

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.1 b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador o presidente				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El fundador no posee habilidades para trabajar en equipo. Sostiene que el estilo individualista es el más conveniente para la empresa. Desconoce el potencial de los colaboradores, los cuales son subestimados.	El fundador reconoce que se logran mejores resultados trabajando en equipo, aunque aún desconfía de sus colaboradores para la mayoría de las tareas. Se requiere mayor flexibilidad para reconocer otros puntos de vista y generar sinergias.	El fundador es parte de equipos de alto desempeño. Tiene la capacidad de reconocer las habilidades de sus colaboradores y confía en ellos. No obstante, la comunicación efectiva, la motivación y la confianza son puntos que deben fortalecerse.	El fundador es parte de equipos de alto desempeño. Confía plenamente en sus colaboradores, quienes gozan de mayor confianza, sentido de pertenencia, aceptación, prestigio y sentido de autorrealización. Todo ello hace que exista en la empresa una gran motivación para seguir comprometidos con sus equipos.
Puntuación Obtenida	0-5	5-12	12-20	20-25
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 8 – Resultado Parcial, Factor 2.1 inciso c) Propensión al cambio

RESULTADO PARCIAL - Factor 1.2 c) Propensión al cambio				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El fundador se resiste a la realización de nuevos procesos o procedimientos de trabajo en la empresa.	Se han implementado propuestas de mejora en la empresa, aunque aún se busca la “estabilidad” en la forma de llevar a cabo los procesos.	La dirección ha puesto en marcha un plan de cambios. Existen iniciativas para mejorar los procesos productivos o de comercialización. No obstante algunas actitudes del fundador pueden retrasar el proceso.	La dirección pone en marcha continuamente planes de cambio y mejoramiento de procesos para adaptarse de la mejor manera al mercado. El fundador valora e implementa iniciativas de sus directores o subordinados para optimizar los procesos de la empresa.
Puntuación Obtenida	0-4	4-10	10-15	15-20
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 9 – Resultado Total, Factor 2.2 Trabajo con los hijos en la EF

RESULTADO TOTAL - Factor 2.2 TRABAJO CON LOS HIJOS EN LA EMPRESA FAMILIAR				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El fundador tiene un alto control sobre la mayoría de las actividades de la empresa. Existe centralización en la toma de decisiones. La participación de sus hijos o de los principales directores es escasa. El fundador no se encuentra preparado para trabajar en equipo y su estilo de liderazgo es autocrático.	El fundador centraliza la mayoría de las actividades de la empresa y la toma de decisiones. Los hijos o principales directores participan del proceso de toma de decisiones, aunque no de manera significativa. El trabajo en equipo en conjunto con el fundador está en sus etapas iniciales de desarrollo.	El fundador ha comenzado a descentralizar la mayoría de las actividades de la empresa y la toma de decisiones. La participación de los hijos o principales directores es significativa. El trabajo en equipo es una fortaleza de la empresa, aunque aún puede mejorarse.	El control de la gestión está en manos de familiares y profesionales. Existe descentralización en la toma de decisiones. Los hijos o principales directores tienen poder para tomar decisiones y delegar responsabilidades. El fundador no sólo se encuentra preparado para trabajar en equipo y sino que además ha creado equipos de trabajo eficaces. Su estilo de liderazgo es participativo.
Puntuación Obtenida	0-15	15-35	35-52	52-70
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 10 – Resultado Parcial, Factor 2.2 inciso a) Liderazgo con los hijos

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.2 a) Liderazgo con los hijos				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Falta cohesión, organización y compromiso de los hijos con la empresa familiar. Los hijos no tienen claras sus responsabilidades, no comparten o desconocen la misión y valores empresarios del fundador.	Falta cohesión, organización y compromiso de algunos de los hijos con la empresa familiar. Algunos de ellos no tienen claras sus responsabilidades y no comparten o desconocen la misión y valores empresarios.	Existe alto grado de identificación de los hijos con el líder y con la propia empresa. No obstante puede existir falta de cohesión y organización por falta de claridad en las funciones y responsabilidades.	El líder organizacional tiene a su cargo un equipo cohesionado, bien organizado y compuesto por familiares comprometidos. Los hijos se encuentran preparados y capacitados para desarrollar sus funciones.
Puntuación Obtenida	0-4	4-10	10-15	15-20
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 11 – Resultado Parcial, Factor 2.2 inciso b) Criterios de incorporación de familiares

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.2 b) Criterios de incorporación de familiares				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La incorporación de familiares a la empresa puede estar sujeta a motivos erróneos que terminan perjudicando a la compañía, tales como: garantía de seguridad para los hijos, acceso a un trabajo fácil, igualdad de condiciones, justicia en el sistema familiar, obligación de cumplir con el legado de la familia, etc.	Se han definido algunos criterios respecto de la incorporación de familiares en la empresa. No obstante la EF se encuentra en sus etapas iniciales de desarrollo de un proceso selectivo confiable y eficaz para la compañía, que proteja a ésta tanto del punto de vista económico como organizacional.	Existen algunas prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que brindan profesionalismo a la incorporación de familiares en la empresa.	Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que brindan profesionalismo en el ingreso de familiares a la empresa. La incorporación de un miembro de la familia se hace de forma voluntaria y libre. Su ingreso está justificado con un puesto de trabajo que lo necesita. Generalmente el miembro de la familia tiene experiencia previa o formación académica.
Puntuación Obtenida	0 - 10	10 - 25	25 - 37	37- 50
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 12 – Resultado Total, Factor 2.3 Gobierno Corporativo

RESULTADO TOTAL - Factor 2.3 GOBIERNO COPORATIVO				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	<p>No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías que garanticen la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, por ejemplo desarrollo de evaluaciones de desempeño, correcta determinación de remuneraciones, incorporación de profesionales, etc.</p> <p>La estructura organizacional es inadecuada.</p> <p>No existe una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y ejecución en la empresa</p>	<p>Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías que hacen al buen gobierno corporativo.</p> <p>No obstante, la empresa debe procurar disponer de las personas adecuadas, en el puesto idóneo y desarrollar los procesos y las posiciones necesarias de una forma eficiente.</p> <p>Existe una leve diferenciación entre las funciones de gobierno y ejecución.</p>	<p>Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que dan cuenta de un buen gobierno corporativo.</p> <p>Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados (entre el 50% y 75%).</p> <p>La empresa cuenta con una estructura organizacional que garantiza una buena distribución de poder y desarrollo de las personas en las diferentes posiciones.</p> <p>Las funciones de gobierno y ejecución se encuentran diferenciadas.</p>	<p>La mayoría de las prácticas y/o metodologías de la empresa hablan de un gobierno corporativo de excelencia.</p> <p>El cumplimiento de los factores analizados ronda el 75% al 100%.</p> <p>Las funciones de gobierno y ejecución se encuentran claramente diferenciadas. El Director General y los diferentes responsables de áreas, sean o no familiares, comprenden su función de dirigir la organización hacia metas comunes, compartidas e integradoras, de la manera más eficaz y productiva.</p>
Puntuación Obtenida	0-15	15-37	37-56	56-75
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 13 – Resultado Parcial, Factor 2.3 inciso a) Gobierno Empresarial

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.3 a) Gobierno Empresarial				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La empresa necesita crear o rediseñar la estructura organizacional vigente. No se aprecia una adecuada descentralización de poder para la toma de decisiones.	La empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada a las necesidades internas y del entorno. No obstante, debe procurar disponer de las personas adecuadas, en el puesto idóneo y desarrollar los procesos y las posiciones necesarias de una forma eficiente.	La empresa cuenta con una estructura organizacional que garantiza una buena distribución de poder y desarrollo de las personas en las diferentes posiciones.	Las funciones de gobierno y ejecución se encuentran claramente diferenciadas. El Director General y los diferentes responsables de áreas, sean o no familiares, comprenden su función de dirigir la organización hacia metas comunes, compartidas e integradoras, de la manera más eficaz y productiva.
Puntuación Obtenida	0 - 4	4-10	10-15	15-20
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 14 – Resultado Parcial, Factor 2.3 inciso b) Capacitación y Desarrollo

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.3 b) Capacitación y Desarrollo				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La formación del capital humano no es una de las prioridades de la empresa.	La formación del capital humano no es una de las prioridades de la empresa. Sin embargo, la misma se encuentra en iniciando procesos y métodos de capacitación. Es importante que la empresa de a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas y como trabajadores.	Se aprecia la existencia de actividades sistemáticas y planificadas que tienen por objeto la capacitación y el desarrollo del personal. La empresa es consciente de la importancia del desarrollo de sus empleados para prepararlos para sus futuros cargos.	La educación de tipo formal es una de las prioridades de la familia empresaria. La misma es consciente de que la capacitación y el desarrollo de sus miembros es uno de los retos más críticos para la continuidad de la empresa.
Puntuación Obtenida	0 - 2	2 - 5	5 – 7,5	7,5 - 10
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 15 – Resultado Parcial, Factor 2.3 inciso c) Evaluación de Desempeño

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.3 c) Evaluación de Desempeño				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	No se aprecia la existencia de reglas claras sobre cómo se evalúa el desempeño de los hijos y demás empleados. Es probable que la falta de capacidad de autocrítica de los familiares que no se someten a un sistema de evaluación de desempeño genere conflictos internos. Los hijos no se sienten exigidos u obligados a mejorar.	Se aprecia la existencia algunos criterios o lineamientos respecto de la forma de evaluar el desempeño de los hijos y demás empleados. Esta situación garantiza cierta transparencia dentro del sistema familiar. Sin embargo, la empresa no está en condiciones de decidir cambios de puestos o asignación de incentivos económicos, a partir de los resultados de las evaluaciones.	Se aprecia la existencia de reglas sobre cómo se evalúa el desempeño de los hijos y demás empleados. No obstante el sistema de evaluación aún no está completamente fortalecido y/o formalizado. Es probable que no todos los empleados perciban que del resultado de las evaluaciones depende, en gran medida, su promoción profesional y su retribución.	Se aprecia la existencia de reglas claras sobre cómo se evalúa el desempeño de los hijos y demás empleados. Los hijos son conscientes de que su labor será evaluada, y que de acuerdo con el resultado podrán ser promovidos a un puesto mayor o por otro lado desvinculados.
Puntuación Obtenida	0 - 4	4-10	10-15	15-20
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 16 – Resultado Parcial, Factor 2.3 d) Criterios sobre la determinación de remuneraciones

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.3 d) Criterios sobre la determinación de remuneraciones				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	No se aprecia la existencia de criterios claros y transparentes para la asignación de remuneraciones en la empresa. Se suele trasladar a la empresa criterios o costumbres de la familia, como la equidad o igualdad de salarios.	Se aprecia la existencia de algunos criterios para determinar el monto de los salarios. Sin embargo, es posible que existan problemas de motivación y desconfianza. Por ejemplo por diferencias salariales entre familiares y no familiares del mismo cargo o jerarquía.	Se aprecia la existencia de criterios y reglas para determinar el monto de los salarios. La empresa comprende que las remuneraciones son uno de los aspectos más sensibles y complejos de la gestión empresarial.	Se aprecia la existencia de criterios claros, transparentes para la definición de remuneraciones. La empresa procura que el sueldo que se les paga a sus empleados sea acorde a sus responsabilidades y experiencia y acorde a los salarios del mercado.
Puntuación Obtenida	0-3	3 - 7,5	7,5 - 11	11 - 15
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 17 – Resultado Parcial, Factor 2.3 e) Incorporación de Directores/Profesionales ajenos a la familia

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.3 e) Incorporación de Directores/Profesionales ajenos a la familia				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La empresa considera que la incorporación de profesionales ajenos a la familia es una decisión de mucho riesgo. No se demuestran intenciones de profesionalización en este aspecto.	La empresa cree conveniente la incorporación de profesionales y asesores que optimicen el desempeño de la compañía. No obstante aún no está dispuesta a tomar esta decisión.	La empresa posee una junta directiva independiente, integrada por miembros profesionales y no familiares. La profesionalización de la empresa en este aspecto está en vías de desarrollo.	La empresa posee una junta directiva independiente y poderosa, integrada por miembros profesionales y no familiares. Incluso asesores o consultores externos como abogados, asesores fiscales, banqueros, etc. contribuyen significativamente a la profesionalización y éxito de la compañía.
Puntuación Obtenida	0 - 2	2 - 5	5 - 7	7 - 10
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 18 – Resultado Total, Factor 2.4 Gobierno Familiar

RESULTADO TOTAL - Factor 2.4 GOBIERNO FAMILIAR				
<p>Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora</p>	<p>No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías que garanticen el control de la familia sobre la empresa. Así mismo es posible que la armonía familiar sea frágil, por falta compromiso de los familiares con la empresa. Las reuniones de la familia empresaria suelen ser conflictivas y poco productivas. No se aprecia una correcta separación del patrimonio familiar del empresarial.</p>	<p>Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías que garantizan el control de la familia sobre la empresa y el cuidado de la armonía familiar.</p>	<p>Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que dan cuenta de un buen gobierno familiar. Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados (entre el 50% y 75%). La empresa cuenta con una estructura organizacional que garantiza un buen control de la empresa así como protección de la armonía familiar. Existe una correcta separación de patrimonios.</p>	<p>La mayoría de las prácticas y/o metodologías de la empresa hablan de un gobierno familiar de excelencia. El cumplimiento de los factores analizados ronda el 75% al 100%. Las reuniones de la familia empresaria son efectivas y productivas. Se aprecia un alto grado de compromiso de los familiares con la empresa así como de una buena armonía familiar. La empresa ha separado su patrimonio de los bienes propios de la familia.</p>
Puntuación Obtenida	0-15	15-37,5	37,5 – 56,25	56,25 -75
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 19 – Resultado Parcial, Factor 2.4 inciso a) Órganos de Gobierno Familiar

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.4 a) Órganos de Gobierno Familiar				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La empresa necesita crear o rediseñar la estructura organizacional vigente. No se aprecia un adecuado control de los resultados de la empresa por parte de sus propietarios. Es probable que los miembros de la familia desconozcan la estructura organizacional, lo cual es fuente de conflictos. La familia propietaria no participa de reuniones periódicas donde se la ponga al tanto de la evolución de la empresa.	La empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada a las necesidades de sus propietarios. Sin embargo, es probable que aún sea necesario atender, gestionar y desarrollar estructuras que permitan mejorar el gobierno de la familia empresaria. La empresa debe procurar disponer de las personas adecuadas en puestos de control de resultados, y optimizar las formas a través de las cuales mantiene informados a sus propietarios.	La familia propietaria cuenta con una estructura organizacional que garantiza un adecuado control sobre los resultados de la empresa. Se realizan reuniones para informar a sus propietarios sobre la evolución de la empresa.	La empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional para la familia propietaria. La misma ejerce un buen control sobre los resultados de la empresa. Los miembros de la familia conocen la estructura organizacional. La familia propietaria participa de reuniones periódicas donde se la pone al tanto de la evolución de la empresa, sirve de herramienta para la educación de los futuros líderes y de foro para la solución de conflictos.
Puntuación Obtenida	0-6	6 - 15	15 - 22	22 - 30
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 20– Resultado Parcial, Factor 2.4 inciso b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.4 b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Las reuniones de la empresa son poco efectivas y productivas. Las relaciones interpersonales suelen bloquear la consecución de objetivos. Suelen ser desorganizadas, por errores en la convocatoria, en la preparación de información, administración de la agenda, etc	Algunas de las reuniones de la empresa son poco efectivas. No obstante la empresa consigue que de ellas surjan compromisos y soluciones a los conflictos o problemas planteados.	La mayoría de las reuniones de la empresa son efectivas y se desarrollan en un clima de trabajo favorable para la consecución de objetivos. Sin embargo, aún existen puntos en los que la empresa debe mejorar a fin de optimizar los resultados de sus reuniones.	La empresa ha logrado gestionar reuniones efectivas. Existe una buena interacción y compromiso entre los participantes. Se generan ideas, se analizan, critican y proponen soluciones con libertad y dentro de un ambiente de respeto mutuo. Las decisiones se hacen impersonales y se evitan críticas destructivas. Se potencia la comunicación, tanto formal como la informal, y la consecución de objetivos.
Puntuación Obtenida	0 - 4	4 - 10	10 - 15	15 - 20
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 21 – Resultado Parcial, Factor 2.4 inciso c) Control de Gestión

RESULTADO PARCIAL - Factor 2.4 c) Control de Gestión				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La organización no hace una clara distinción del patrimonio familiar y el patrimonio de la empresarial. No se toman decisiones o se trazan estrategias en base a una planificación presupuestaria previa.	La organización no hace una clara distinción del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial. No obstante existen prácticas, reglas o criterios que procuran separar las finanzas y limitar el retiro de dinero por cuestiones exclusivamente personales.	La empresa ha logrado separar el patrimonio familiar del empresarial. La mayoría de las extracciones de dinero de cuentas de la empresa están reguladas. Probablemente exista una planificación presupuestaria y seguimiento de diferentes indicadores.	La empresa ha logrado separar el patrimonio familiar del empresarial. Entiende que es necesario limitar el riesgo al cual se expone la familia por la dinámica propia de los negocios. Se toman decisiones y se trazan estrategias en base a una planificación presupuestaria previa. La empresa además monitorea el resultado de sus operaciones de forma periódica a través de diferentes indicadores.
Puntuación Obtenida	0-5	5-12	12-20	20-25
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 22 – Resultado Total, Factor 2.5 Protocolo Familiar

RESULTADO TOTAL - Factor 2.5 Protocolo Familiar				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	No se aprecian prácticas o metodologías que conlleven a la empresa a dotarse de un conjunto de normas que regulen su funcionamiento.	Existen en la empresa algunas reglas consensuadas por sus propietarios respecto de la administración de su propia compañía. Sin embargo faltan puntos o tópicos que deberían tenerse en cuenta al momento de la elaboración o revisión del protocolo familiar.	Existen en la empresa un conjunto de pactos o códigos de conducta suscriptos por los miembros del grupo familiar para garantizar la continuidad de la EF. La empresa ha contemplado posibles soluciones a problemáticas comunes entre las EF. Sin embargo, aún existen ciertos aspectos que deben revisarse para que el Protocolo Familiar alcance plena eficacia.	La empresa ha logrado crear su propio protocolo familiar, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones la Rentabilidad económica y la Armonía Familiar. Ha tratado de anticiparse con respuestas a los problemas que pueden surgir a la hora de plantear la titularidad, sucesión y gobierno de la misma.
Puntuación Obtenida	0-15	15-35	35-52	52-70
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 23 – Resultado Total, Factor 2.6 Resolución de Conflictos

RESULTADO TOTAL - Factor 2.6 Resolución de Conflictos				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	La organización está atravesando una situación altamente conflictiva. A los conflictos derivados de la actividad empresarial, se le suman los conflictos propios de los vínculos familiares. Posiblemente existan en la empresa luchas por poder, inestabilidad económica, malas relaciones laborales, relaciones personales resentidas, dificultad en la comunicación, y deficiencia en el trabajo en equipo.	La organización está atravesando algunas situaciones conflictivas, como pueden ser: confusión entre los roles laborales y familiares, deficiencias en el trabajo en equipo, mal desempeño de algunos familiares, deficiencias en el sistema de remuneraciones.	La organización es proactiva y ha logrado anticiparse a potenciales conflictos de intereses, expectativas, personalidades, etc. Sin embargo es posible que aún existan luchas de poder entre padres e hijos, hermanos y primos, oposición de intereses o resentimientos que estén entorpeciendo el diálogo.	La organización está en búsqueda de la continuidad del éxito empresarial y al mismo tiempo cuida las relaciones interpersonales y la armonía del grupo familiar. Se han logrado sortear con éxito conflictos frecuentes como, luchas de poder, fallas en la comunicación, deficiencias en las evaluaciones de desempeño e inadecuados sistemas de remuneraciones.
Puntuación Obtenida	0-15	15-35	35-52	52-70
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 24 – Resultado Total, Factor 2.7 Comunicación en la EF

RESULTADO TOTAL - Factor 2.7 Comunicación EF				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Existen grandes falencias en el sistema de comunicación de la empresa. Muchos de los temas no son discutidos por temor a resentir la armonía familiar. Por otro lado el ámbito de discusión de temas familiares o empresariales suele no ser adecuado. Las relaciones interpersonales no favorecen el diálogo y el intercambio.	La empresa familiar cuenta con un sistema de comunicación adecuado, pero aún es común en la organización que se trasmitan conceptos falsos, existan malas interpretaciones, desconocimiento de temas o discusiones en ámbitos inadecuados.	La EF cuenta con un sistema de comunicación adecuado, transparente y eficiente. Existe una buena administración de la información dentro de la empresa y la familia. Sin embargo hay puntos en los que la familia debe continuar trabajando para optimizar el proceso de comunicación.	La EF cuenta con un sistema de comunicación adecuado, transparente y eficiente. Existe una buena administración de la información dentro de la empresa y la familia, lo cual proporciona perspectivas realistas sobre el futuro de la compañía y el criterio de las decisiones tomadas.
Puntuación Obtenida	0-15	15-35	35-52	52-70
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 25 – Resultado Total, Componente III SUCESIÓN / CONTINUIDAD

RESULTADO FINAL - COMPONENTE III SUCESIÓN-CONTINUIDAD			
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías que garantizan un adecuado traspaso de la propiedad y la gestión a la siguiente generación. No obstante, las mismas se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo.		Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas que garantizan el éxito en el traspaso de la propiedad y gestión en la siguiente generación. Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados.
Puntuación Obtenida	0-60	60-150	150-225 225-300
Porcentaje de cumplimiento	0 - 50%		50 - 100%

Tabla N° 26 – Resultado Total, Factor 3.1 Perfil del Sucesor

RESULTADOS- Factor 3.1 Perfil del Sucesor				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías aplicadas por parte del fundador para escoger al o los futuros sucesores. Aún no se han tomado decisiones relevantes al respecto. Se desconocen las habilidades o aptitudes deseadas para el futuro sucesor. Existe cierta incertidumbre en la familia y entre los empleados respecto de los nuevos líderes.	Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías aplicadas por el fundador para buscar y escoger al futuro sucesor o sucesores. Se han identificado algunas habilidades o aptitudes deseadas en el posible sucesor.	Existen varias prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas aplicadas por el fundador en la búsqueda y selección del o los sucesores. Se reconocen en el posible sucesor varias habilidades o aptitudes deseadas por el fundador. Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados (entre el 50% y 75%)	La mayoría de las prácticas y/o metodologías aplicadas por el fundador son garantía de éxito en la búsqueda y elección de él o los sucesores. El cumplimiento de los factores analizados ronda el 75% al 100%.
Puntuación Obtenida	0-20	20-50	50-75	75-100
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 27 – Resultado Total, Factor 3.2 Planificación de la Sucesión

RESULTADO TOTAL - Factor 3.2 Planificación de la Sucesión				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías aplicadas por el fundador para iniciar el proceso sucesorio. El contexto de la empresa es desfavorable para comenzar a planificar el mismo. El sentido de pertenencia de los hijos y demás familiares es bajo.	Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías aplicadas por el fundador para iniciar el proceso sucesorio. La empresa está en condiciones de comenzar la planificación del proceso sucesorio, no obstante algunos factores internos deben mejorarse.	Existen varias prácticas y/o metodologías aplicadas por el fundador para iniciar el proceso sucesorio. Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados (entre el 50% y 75%)	La mayoría de las prácticas y/o metodologías aplicadas por el fundador son garantía de una adecuada administración del proceso sucesorio. El contexto de la empresa es favorable para comenzar a planificar el mismo. El sentido de pertenencia de los hijos y demás familiares es elevado.
Puntuación Obtenida	0-20	20-50	50-75	75-100
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 28 – Resultado Parcial, Factor 3.2 inciso a) Posición del Fundador frente al proceso sucesorio

RESULTADO PARCIAL - Factor 3.1 a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El fundador o quien esté en la máxima posición de la empresa, no tiene claras intenciones de iniciar el proceso sucesorio. No se perciben intenciones de participar a otros empleados o familiares en el proceso. Posiblemente se entienda que la sucesión será un hecho común y corriente y que no existe necesidad de realizar ningún trabajo previo.	El fundador o quien esté en la máxima posición de la empresa, no se reconoce como impulsor y gestor del proceso sucesorio. Si el proceso ya ha comenzado, puede que existan algunas deficiencias y que sea necesario acelerar los tiempos de algunas etapas (formación del sucesor, legitimación de su liderazgo) precisamente por falta de iniciativa del fundador en la planificación.	El fundador o quien está en la máxima posición de la empresa, tiene intenciones de iniciar el proceso sucesorio, entrenando de la mejor manera a los posibles sucesores. Se reconoce a él mismo como impulsor, gestor y mentor del próximo sucesor. No obstante, el fundador deberá modificar algunas actitudes que no benefician al proceso.	El fundador o quien está en la máxima posición de la empresa, tiene claras intenciones de iniciar el proceso sucesorio, entrenando de la mejor manera a los posibles sucesores. La elección del sucesor depende en gran medida de sus habilidades y su compromiso con la empresa, más allá de su edad o sexo. El fundador entiende la necesidad de que dicha decisión sea producto del consenso entre el resto de los familiares y empleados.
Puntuación Obtenida	0 - 10	10 - 25	25 - 37,5	37,5 - 50
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 29 – Resultado Parcial, Factor 3.2 inciso b) Contexto de la empresa

RESULTADO PARCIAL - Factor 3.2 b) Contexto de la Empresa				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El contexto de la empresa no es favorable para el desarrollo del proceso sucesorio. El ambiente de la organización no es agradable a los ojos de los futuros administradores. Los mismos desconocen aspectos importantes de la empresa como son sus clientes, proveedores, locales comerciales, etc.	A pesar de que posiblemente las motivaciones y valores del fundador apunten a la perdurabilidad de la empresa, el contexto de la misma no es favorable para el desarrollo del proceso sucesorio. La empresa debe mejorar la percepción de los futuros líderes sobre el ambiente de trabajo y los beneficios por trabajar en ella.	El contexto de la empresa es favorable para el desarrollo del proceso sucesorio. Sin embargo la empresa tiene la oportunidad para mejorar la percepción de los futuros líderes respecto de los beneficios de trabajar en ella, el clima de trabajo, el conocimiento de sus procesos, clientes y proveedores.	El contexto de la empresa es favorable para el desarrollo del proceso sucesorio. El ambiente de la organización es agradable a los ojos de los futuros administradores. La empresa está en condiciones de prometer y de cumplir un futuro promisorio para las generaciones siguientes.
Puntuación Obtenida	0 - 4	4 - 10	10 - 15	15 - 20
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 30 – Resultado Parcial, Factor 3.2 inciso c) Sentido de pertenencia

RESULTADO PARCIAL - Factor 3.2 c) Sentido de pertenencia				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Los miembros de la familia no se sienten identificados con la empresa. Prefieren no involucrarse con el sistema empresario.	La mayoría de los miembros de la familia no se sienten identificados con la empresa. La EF necesita desarrollar estrategias que permitan comprometerlos y motivarlos con las actividades de la institución.	Los miembros de la familia se sienten orgullosos de ser parte de la empresa familiar. Los mismos tienen un alto desarrollo del sentido de comunidad. La empresa se encuentra en buen camino para desarrollar al máximo el sentido de pertenencia entre sus miembros.	Los miembros de la familia se sienten orgullosos de ser parte de la empresa familiar. Los mismos se identifican con los valores del sistema empresario y con la visión del fundador. Un alto grado en sentido de pertenencia confiere una conducta activa a las personas, las cuales están dispuestas a defender su grupo y a manifestar su adhesión o apoyo.
Puntuación Obtenida	0-6	6 - 15	15 – 22,5	22,5 - 30
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 31 – Resultado Total, Factor 3.3 Inicio del proceso sucesorio

RESULTADOS- Factor 3.3 Inicio del proceso sucesorio				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	Los factores analizados respecto de las circunstancias internas de la empresa no son favorables para el inicio del traspaso generacional.	La mayoría de los factores analizados respecto de las circunstancias internas de la empresa no son favorables para el inicio del traspaso generacional.	Los factores analizados respecto de las circunstancias internas de la empresa son favorables para el inicio del traspaso generacional, no obstante la empresa tiene la oportunidad de mejorar algunas actitudes de la generación al mando así como percepciones de la generación siguiente.	Los factores analizados respecto de las circunstancias internas de la empresa son favorables para el inicio del traspaso generacional.
Puntuación Obtenida	0 - 8	8 - 20	20 - 30	30- 40
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Tabla N° 32 – Resultado Total, Factor 3.4 Salida o retiro del Fundador

RESULTADOS - Factor 3.4 Salida o retiro del Fundador				
Descripción general. Fortalezas y Oportunidades de mejora	El fundador no tiene intenciones de delegar la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente. La empresa no tiene previsto un plan de retiro o salida para el fundador o para los familiares que se jubilen. La empresa no se muestra interesada en mantener las relaciones logradas con los principales clientes, proveedores y empleados clave.	Se aprecia la existencia de algunas prácticas y/o metodologías tendientes a delegar progresivamente la autoridad y a mantener las relaciones con los principales proveedores, clientes o empleados. No obstante, las mismas se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo.	Existen varias prácticas y/o metodologías que garantizan un adecuado traspaso de la autoridad en la siguiente generación. Se garantiza el cumplimiento de varios de los factores analizados (entre el 50% y 75%)	Se aprecia la existencia de prácticas y estrategias del fundador tendientes a delegar progresivamente la responsabilidad y autoridad a la generación siguiente. La empresa tiene previsto un plan de retiro para el fundador o para los familiares que se jubilen. Existe interés de la empresa en mantener las relaciones logradas con los principales clientes, proveedores y empleados clave.
Puntuación Obtenida	0-12	12-30	30-45	45-60
Porcentaje de cumplimiento	0 - 20%	20 - 50%	50 - 75%	75 - 100%

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

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

NAZEALA, Natalia
Apellido y Nombre

26293 Mendoza,
N° Registro


Firma