



## INFORME ESPECIAL

Exportar servicios: una guía completa. Por dónde empezar, cómo hacer la promoción y cuáles son los mejores mercados.

## Ciencia y Empresa

¿Doctores en las Pymes? Sí, con programas oficiales

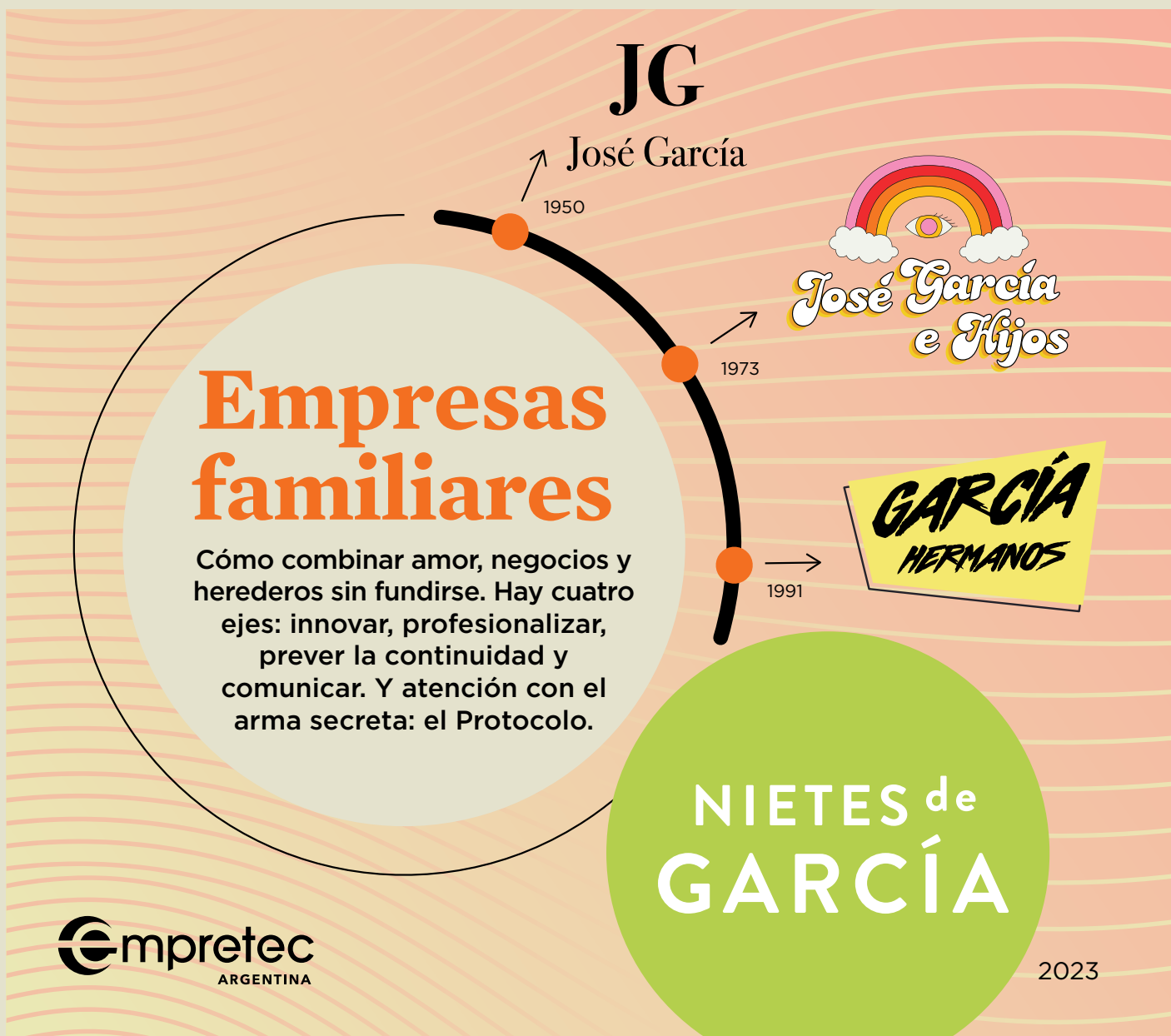
## Lo esencial

Cooperativa Cambá: "Militamos el software libre"

°10

# INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos



# Empresas familiares:



## cómo combinar amor, negocios y herederos sin fundirse en el intento

**Se estima que 80% de las Pymes argentinas funciona bajo una lógica de empresa familiar. Las buenas prácticas se resumen en cuatro ejes: innovar, profesionalizar, prever la continuidad y comunicar. También el Protocolo puede resultar una herramienta efectiva. Casos y expertos aportan experiencias y consejos. Por Laura Andahazi Kasnya**

¿ Cuántas empresas familiares hay en el país? No existe en la Argentina una entidad que las nuclea, y carecemos de un registro oficial que las cuantifique. Pero los cálculos extraoficiales son abrumadores: al menos el 80% de las Pymes funcionan bajo la lógica de una empresa familiar, según instituciones gubernamentales dedicadas a este segmento. Un porcentaje gigante, y más que suficiente como para prestarle atención a los desafíos propios que este tipo de organización tiene. Desafíos que, si son desatendidos, pueden hacer peligrar la rentabilidad de las empresas, o aun llevarlas a su desaparición.


### Mi primo, ¿mi gerente?

Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IA-DEF), los retos más habituales y acuciantes son cuatro, a saber: la innovación, la profesionalización, la continuidad y transición generacional, y la comunicación. Ocuparse de ellos, entonces, implica trabajar en tres áreas: en la gestión, administración y estructura de la empresa; en lo emocional,

y en lo relativo a los instrumentos legales que sostienen la continuidad de la empresa y el patrimonio de la familia.

“Tal es así, que solemos encontrarnos con Pymes en crecimiento cuyo primer objetivo es lograr estructurarse con un buen plan de negocios y un organigrama sólido para luego decidir estratégicamente su futuro. También están las que padecen lo que yo llamo los dolores de crecimiento; por ejemplo, no tienen un departamento de Recursos Humanos, por lo que el dueño de la empresa se pasa el día resolviendo problemas puntuales de las personas o está siempre quejándose de que la gente no trabaja lo suficiente. Y por último nos encontramos con los problemas de la propiedad, los dividendos y la herencia”, detalla el abogado Leonardo Glikin, director de CAPS Consultores.

Tarde o temprano (siempre mejor temprano), la profesionalización de la empresa debe concretarse, si se aspira a trascender. Pero Glikin advierte que hay que ser cuidadoso con la definición de profesionalizar, que no necesariamente pasa por pedir diplomas de grado o posgrado. Para el



abogado, tal meta pasa por aprender a delegar, armar una estructura, mejorar los procesos y generar una cultura que dé lugar a la innovación. “El emprendedor con calle será muy genial, pero el instinto y el olfato empresarial son imposibles de reproducir. Por lo tanto, terminan siendo una barrera para que la empresa trascienda”, explica.

Para Noelia Burgos, asesora de la consultora Aqnitio, en el proceso de profesionalización de la empresa es clave clarificar los roles y funciones para determinar quiénes son los dueños en términos de propiedad, quiénes asumen la conducción, y quiénes operan en el día a día de la empresa. “Los conflictos familiares más comunes se originan porque estas funciones están mezcladas, y se acentúan por la definición de compensaciones que no son congruentes con los roles. Por lo general es con la incorporación de las nuevas generaciones que salen a la luz estos temas. Por lo tanto, habilitar espacios de diálogo es la llave para descubrir los intereses de todos, escucharlos activamente y poder transformar los focos de tensión”, agrega.

### ¿Funda, expande, funde?

Una cuestión clave, advierte Alejandro Oliverio, de la consultora BPS, son los procesos de innovación que los mercados hoy exigen para la supervivencia y rentabilidad de las empresas. En este punto, Oliverio derrumba la idea de que es la tercera generación (o las nuevas generaciones) la que funde las empresas familiares. “En ocho de cada 10 empresas familiares, la innovación la aportan los más jóvenes, porque son los que están más familiarizados con las nuevas tecnologías, vienen con experiencias en otros trabajos, han logrado graduarse como profesionales o sencillamente están al día con las tendencias y se mantienen más informados. Por eso, si se le da lugar, de ninguna manera la generación nueva funde la empresa, porque los jóvenes de hoy no se adaptan a lo dado, sino que se sienten motivados para pensar cómo hacer mejor las cosas”, justifica.

### Convivencia, divino tesoro

El desafío es entonces, para el consultor de BPS, lograr la convivencia entre la generación juvenil con la más experimentada, a la que define como más conservadora y que se apoya en el conocimiento práctico del negocio. “Si ambas generaciones logran convivir y se combinan, el resultado es explosivo, y la empresa puede dar un gran salto”, asegura.

Hay un punto en que coinciden los consultores: ya no se acostumbra exigirles a las nuevas generaciones que arranquen a trabajar en la empresa desde abajo, sino que se les asigna un cargo acorde a su experiencia, para que rápidamente puedan generar valor. “La realidad es que si a los jóvenes de hoy los ponés a trabajar como cadetes, no lo resisten, y se van a trabajar a otra empresa, o se van a vivir al exterior”, opina Oliverio.



**Leonardo Glikin**  
de CAPS Consultores

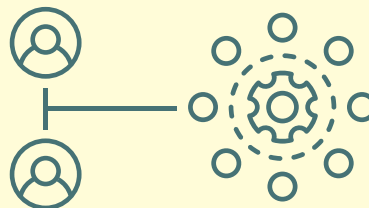


**Noelia Burgos**  
de la consultora Aqnitio



**Alejandro Oliverio**  
de la consultora BPS





## Cuestión de protocolo

Según el abogado Leonardo Glikin, de CAPS, existen centenares de definiciones de lo que es o no es una empresa familiar. Él entiende a ese tipo de empresas como aquellas donde hay entre sus miembros una vocación de continuidad hacia la siguiente generación, ya sea en la gestión de la empresa, en la dirección, o en la propiedad. Y siempre y cuando los accionistas entiendan la continuidad como un valor.

Para garantizar esa continuidad de la empresa y prevenir posibles conflictos entre los miembros de la familia que pongan en peligro esa vocación de trascender que los define, los consultores destacan la importancia del armado de un Protocolo Empresario Familiar. “Esta herramienta es el resultado de los acuerdos y cambios que hemos logrado generar a lo largo del proceso de profesionalización. Nosotros en la consultora decimos que es la frutilla del postre”, refuerza el abogado.

Por caso, en la firma Anclaflex (uno de los casos descriptos en la segunda parte del presente artículo), un acuerdo entre los socios fundadores plasmó en el Protocolo Familiar que solamente un único familiar de uno de los creadores fuera contratado en relación de dependencia por la empresa, ya que había participado desde su fundación (y que luego sería nombrado gerente general de la empresa). Sin embargo, también se estableció que el resto de los familiares sólo podrían ser contratados como empleados ocasionales y en proyectos puntuales, de acuerdo con su experiencia o las necesidades de la empresa. Y tal decisión quedaría fijada de ese modo, al menos hasta que una modificación en el Protocolo estableciera lo contrario.

Para Valeria Mompó, de la consultora Aqnitio, el Protocolo Familiar es convertir

los acuerdos en reglas, pero advierte que no es algo que se genera de un día para el otro, sino que es el resultado de un proceso donde el diálogo y la escucha resultan clave para la construcción colectiva.

Pero además de su valor moral y emocional, Glikin explica que el protocolo tiene también valor legal. “Gracias al artículo 1010 del Código Civil y Comercial de 2015, el Protocolo se sustenta a sí mismo. Pero sin honor, el protocolo es imposible que funcione, porque en realidad no está pensado para llevarlo a la Justicia, sino más bien para evitar llegar a esa instancia”, remarca el letrado.

En este documento, enumera, quedan establecidos la visión, la misión y los objetivos de la empresa; las pautas para el ingreso, permanencia y egreso de los miembros de la familia; las pautas respecto de cómo se va a dirigir la empresa teniendo en cuenta la diferenciación entre dirección y gerenciamiento. Pero además se establece la planificación patrimonial y sucesoria ante posibles escenarios de ventas, fallecimiento o incapacidad de alguno de los socios; se establecen las pautas de entrada y participación de los respectivos herederos y, por último, las misceláneas a medida de cada empresa. “Mal que pese, las desgracias ocurren, y aunque imaginar esos escenarios resulta incómodo, hay que tenerlos en cuenta. ¿Qué pasa si repentinamente muere un socio? ¿Su viuda puede trabajar en la empresa? ¿Qué pasa con sus acciones? ¿Están los hijos preparados para ocupar la vacante o se contrata a un CEO no familiar? Son preguntas que tarde o temprano hay que hacerse, si lo que se quiere es que la empresa trascienda”, dice el abogado.