

# **III Jornadas de Investigación en Administración**

**TEMA: Las empresas familiares:  
diagnóstico y soluciones de conflictos  
típicos de Automóviles Japoneses  
SRL.**

Tutor: Prof. Humberto D'Arterio

ALUMNOS: Ayup, Ivanna

Carrasco, Ricardo Andrés

Seoane, María Paula

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo abordar todos los temas relacionados con las empresas familiares. Este tipo de organizaciones presentan características tan particulares que consideramos oportuno realizar un estudio sobre las distintas etapas que atraviesan con el paso de los años y el legado de una generación tras otra. Estudiar qué son, qué importancia representan en la economía de los países, cómo es su ciclo de vida y cuáles son los potenciales problemas que generalmente atraviesan, nos llevó también a encontrar herramientas que ayudan a tener una actitud proactiva frente a esto y así sobrevivir en mercados cada vez más competitivos. Adaptamos todo lo investigado a una empresa tucumana del rubro automotriz. Analizamos su situación actual como típica empresa familiar que a su vez presenta particularidades que hacen al dinamismo de la investigación y el resultado terminó siendo de gran utilidad para el presente y el futuro de la empresa.

## **Palabras claves**

EMPRESA – FAMILIA – SUCESIÓN

## **Introducción**

La idea fundamental del trabajo es hacer un estudio de las empresas familiares, ya que se reconoce su fuerte y mayoritaria presencia dentro de la economía. Las compañías de familia como tales poseen características propias que las definen y diferencian del resto de las empresas, las cuales suponen posibles fuentes de ventajas competitivas, pero a su vez tienen un gran conjunto de problemas típicos derivados de su naturaleza.

Durante la investigación previa al desarrollo de este trabajo descubrimos la escasa bibliografía disponible sobre el tema a pesar de la gran relevancia de este tipo de empresas en las economías del mundo entero. Esto significó un desafío mayor pero a su vez, una motivación adicional para la concreción de este trabajo.

Es por ello que se realiza un marco conceptual de las empresas familiares en general, y en particular de la empresa Automóviles Japoneses SRL para poder observar de forma puntual la realidad de lo estudiado previamente. Incorporamos varias soluciones porque consideramos que una herramienta en sí no es lo suficientemente amplia para cubrir la gran gama de conflictos que aquejan a las empresas de esta naturaleza.

Nuestro principal objetivo es poder contribuir con propuestas para hacer frente a los problemas frecuentes que se dan en la empresa analizada, poder prevenir los conflictos futuros en la mayor medida y que el trabajo sirva

además para extrapolarlo a otras empresas similares que puedan valerse del aprendizaje aquí expuesto.

En el capítulo I desarrollamos la idea conceptual de lo que es una empresa de familia, su estructura interna, sus características, su ciclo de vida y lo que las diferencia de las empresas no familiares. Esto a modo de introducción y marco teórico del tema en cuestión.

Lo pertinente a la situación actual de la empresa puntualmente estudiada se presenta en el capítulo II y su diagnóstico en el capítulo III.

El capítulo IV versa de todas las soluciones posibles y complementarias para la implementación del cambio que la empresa requiere y la aplicación de los mecanismos que permitirán asegurar su continuidad.

## **Desarrollo**

### **CAPITULO I**

#### La empresa familiar

Sumario: 1. Definición de la empresa familiar. Características 2. Ciclo de vida de las empresas familiares 3. Modelo de los tres círculos

#### **1. Definición de la empresa familiar. Características.**

Pese a la gran influencia que este tipo de empresa representa en las industrias, no existe una posición generalmente aceptada a la hora de definir exactamente qué es una empresa familiar. Algunas definiciones se centran en la propiedad, otras en el tamaño y existen aquellas que lo hacen en el grado de profesionalización. Una definición correcta sería que una empresa familiar es una compañía creada y gestionada por una sola familia; sin embargo, en la práctica se materializa de formas distintas y debe incluir el aspecto de la sucesión.

En general, se suele asociar a las empresas de familia con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

También podemos hablar de empresas familiares al referirnos a un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, esto es un factor sumamente positivo para el desarrollo exitoso del futuro de la empresa,

siempre y cuando ninguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en la mayoría de los casos, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Continuando la tarea de definir a las empresas familiares, nos sirve conocer las características que les son propias como tales. Las mismas son numerosas y en algunos casos, se dan en forma coincidente; en otros, aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial o total. Pero lo que interesa es la aproximación a la que se intenta llegar al enumerarlas.

- Mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- Por lo general, son pequeñas o medianas empresas.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresaria, hacen a su permanencia en la misma.

Además, las empresas familiares se caracterizan principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. Sin embargo, este criterio de definición resulta bastante confuso, por lo cual se debe hacer un acercamiento diferente

Sumado a las características mencionadas anteriormente, podemos distinguir otro tipo de ellas de acuerdo a la propiedad, al poder y a la continuidad:

1. Respecto a la propiedad: Gran parte de esta es de una familia, la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.

2. Respecto al poder: Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o en cargos de decisión en el consejo directivo.

3. Respecto a la continuidad: Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se lo identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador, por ejemplo.

## 2. Ciclo de vida de las empresas familiares

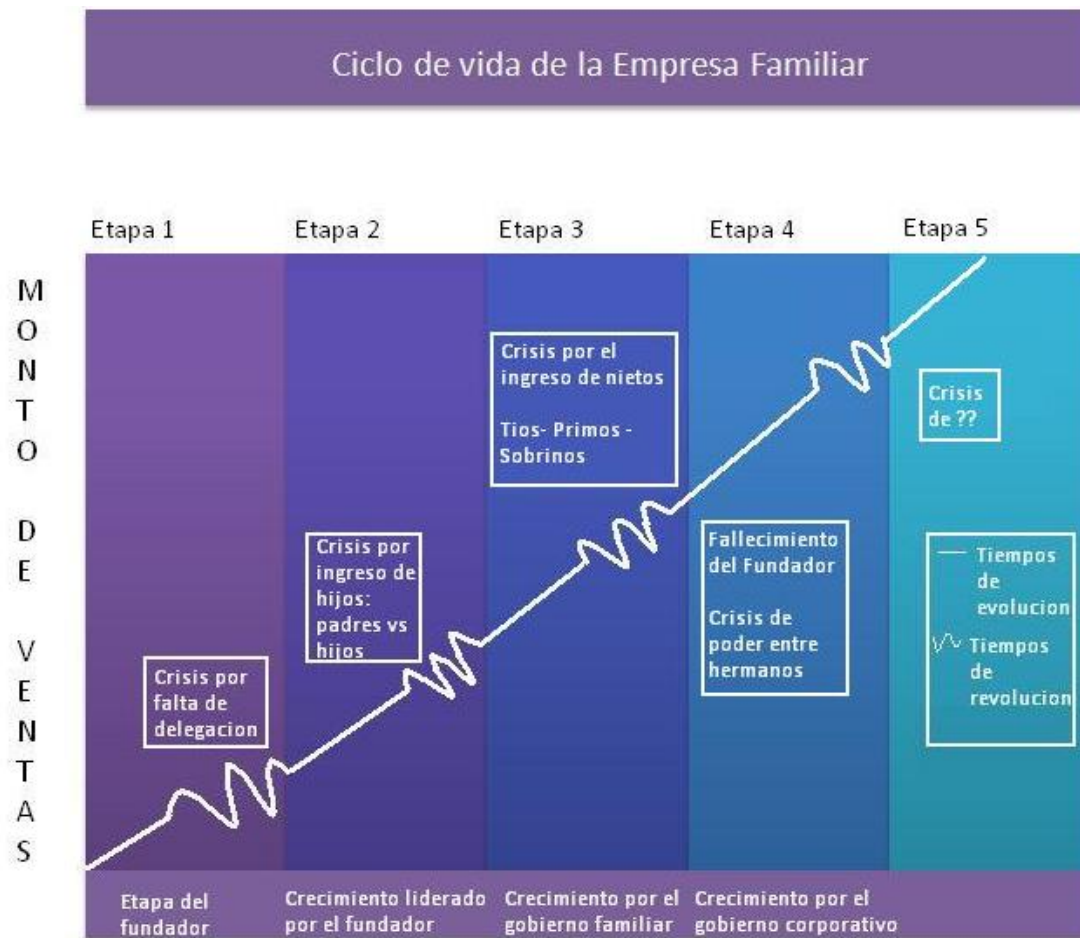
A medida que la familia crece, también lo hace la empresa familiar. A esto hay que sumarle que con el paso del tiempo, el contexto económico en el cual éstas están inmersas se vuelve cada vez más complejo y el crecimiento mencionado tiene que acompañar estos cambios para poder perdurar con resultados positivos en el mercado.

El ciclo de vida de las empresas familiares tiene como objetivo principal ayudar a estas empresas a prevenir las futuras crisis a las que se verán enfrentadas por ser organizaciones de este tipo. Los miembros de la familia que conforman la compañía deben ser conscientes que pueden llegar al fracaso si no ven que la clave del éxito está en el grado de involucramiento con la empresa, es decir, en la manera en que, juntos, van a superar las crisis que el futuro les depara.

El treinta por ciento de las empresas familiares que sobreviven a la generación del fundador ha migrado de un modelo de toma de decisiones centralizado en una sola persona -el fundador- a otro modelo en el que dos o más familiares han tenido que aprender a compartir el poder y a tomar decisiones en forma colegiada, sin que por esto se resienta el compromiso con la empresa ni la armonía familiar, que, como sabemos, no es nada sencillo de lograr. Este cambio implica un proceso de toma de decisiones que se va transformando de generación en generación donde es necesario saber aprovechar la diferencia de opiniones que naturalmente van a surgir, aceptar los debates y estar abiertos a opiniones sin temer a los cambios, lo cual puede llegar a enriquecer las decisiones a las que en conjunto se llegarán.

Es importante aprender a trabajar en equipo para asegurar que las decisiones van a contribuir al crecimiento y la continuidad de la empresa a lo largo de las generaciones venideras.

A continuación, presentamos las cinco etapas del ciclo de vida de la empresa familiar y cómo, en ese devenir, se va modificando el estilo de toma de decisiones:



Fuente: DODERO, Santiago; El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar

Primera etapa. Decisiones centralizadas en una persona, el fundador.

Este estilo de toma de decisiones funciona mejor cuando la empresa todavía es pequeña y está en su primera etapa de crecimiento. El fundador tiene una clara visión que ejecuta con pasión y con una enorme capacidad de trabajo que lo lleva a superar los obstáculos para conseguir que su proyecto se haga realidad. Posee un espíritu emprendedor con una motivación que lo lleva a transformar los fracasos en el motor que los impulsa a tomar nuevos desafíos. Es sumamente destacable el sentido de pertenencia que logra en sus pocos empleados, dispuestos a acompañar la aventura del fundador al hacerlos sentir parte del proyecto. Este es el tipo de liderazgo que ayuda a explicar el éxito de la empresa.

El fundador ocupa un rol fundamental ya que es quien cumple varias funciones porque no suele tener con quien compartir las decisiones. Lo habitual es que haya mucho de intuitivo detrás de cada una de ellas.

La personalidad del fundador es la de un visionario, emprendedor con rasgos paternalistas e incluso autoritarios, orientados al logro y perseverantes.

Es un apasionado en lo que hace y suele delegar muy poco.

Primera crisis, por falta de delegación

Los aciertos del fundador permiten que los negocios crezcan hasta un punto en el que ya no se puede seguir haciendo todo como antes. Este es el momento en el que el fundador debe tomar la decisión crítica que lo ayudará a superar esta etapa: incorporar gente en quien pueda delegar alguna de las funciones operativas que él cumple. Generalmente se resiste porque no confía en que otra persona pueda hacer tan bien como él su trabajo, además no tiene tiempo ni disposición de controlar a quien ocupe este lugar.

En caso de lograrlo, podrá superar esta crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

Segunda etapa. Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.

Esta etapa impone en el fundador el desarrollo de una nueva competencia, liderar un equipo con las personas en quienes ha delegado sus actividades y hoy forma parte de la organización.

La comunicación seguirá siendo muy informal pero más compleja de coordinar porque ha comenzado a tener ciertas estructuras organizativas. El fundador desarrolla en su gente un fuerte sentido de pertenencia, manifiesto en el compromiso que asumen sus colaboradores en sus respectivas tareas, consecuencia de la pasión y paternalismo que pone en la transmisión de la misión. Esto genera una formidable ventaja competitiva que es solo pensable en las empresas de familia. Cabe destacar que no todas ellas alcanzan dicha ventaja debido a que no superan la crisis de esta etapa.

Segunda crisis, por el ingreso de los hijos

Generalmente, cuando el fundador está transcurriendo la década de sus cincuenta años, sus hijos ya han comenzado a trabajar con él. Esta etapa genera en la familia un gran entusiasmo, aunque es de esperarse que también surjan los conflictos. Es habitual que éstos surjan como consecuencia del afán de los hijos por poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad u otros estudios.

Lo primero que un hijo quiere hacer al entrar a la empresa es implementar cambios, pero su impulsividad lo lleva criticar lo que viene haciendo el fundador para justificar sus propuestas. Es de esperar que esto genere cierto malestar en quienes vienen manejando la empresa ya que les es inevitable pensar que todo lo que se logró hasta ahora es consecuencia de decisiones correctamente tomadas, por lo tanto, tan mal no vienen haciendo las cosas.

Respecto a las decisiones, es el fundador quien continúa teniendo la última palabra, aunque crea escuchar a sus hijos como a sus otros empleados. Esta modalidad es el puntapié para que ciertos conflictos se avecinen.

Tercera etapa. Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Una vez que se superó la crisis anterior, llegamos a un punto donde el fundador se encuentra trabajando en equipo con sus hijos. La empresa está frente a posibilidades de crecimiento vertiginoso en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y profesionalizar la gestión de la organización. Una fuerte ventaja competitiva de gran poder y eficacia es lograda a través del trabajo conjunto de fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí.

#### Tercera crisis, con el ingreso de los nietos del fundador

Cuando el fundador está transitando los setenta años, los hijos promedian entre los cuarenta y cincuenta y los nietos rondan los treinta, es de esperar que estos últimos se estén preparando para ingresar a la empresa familiar como miembros activos.

La familia es numerosa y no todos podrán trabajar en las empresas del grupo familiar. Es sumamente importante enseñarles lo que significa ser propietario, no tan solo respecto a sus derechos sino también a las obligaciones, especialmente en lo que se refiere a dar el ejemplo frente a los demás miembros de la familia, directivos, empleados, proveedores, clientes y comunidad en la que desarrollan sus actividades.

Los miembros de la segunda generación experimentan ahora algo totalmente nuevo: trabajar con sus sobrinos.

Sabemos que no es lo mismo el trabajo de un padre con su propio hijo que con un sobrino. Habitualmente al hijo se le exige pero a la vez se le tolera más; en cambio, cuando el tío percibe que no tiene el desempeño que espera, aparecen ciertos perjuicios al hacer comparaciones con los propios hijos.

El problema surge cuando el tío no se anima a decírselo al sobrino tan abiertamente como al propio hijo, provocando un clima tenso que puede llegar a explotar con algún problema de menor importancia que sirve como disparador. La consecuencia principal de esta problemática es que el foco de la empresa se desvía, dejando de lado la concreción de nuevos negocios por enfocarse en la resolución de un problema entre los miembros de la familia, lo que genera una pérdida de tiempo y energía completamente innecesarios.

#### Cuarta crisis, con el fallecimiento del fundador, crisis de poder entre los hijos

Emocionalmente, el fallecimiento del fundador es un momento difícil para toda la familia que debe superarse, especialmente cuando la muerte se da de un modo imprevisto.

La sucesión suele ser un proceso incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que significa emocionalmente sino porque implica llegar a un entendimiento entre los hermanos respecto a la manera de gobernar la empresa manteniendo la unidad y la armonía familiar.

Esta es la razón por la que la planificación de la sucesión suele retrasarse y ser encarada en forma precipitada e intuitiva, en lugar de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado.



Cuando el fundador ya no está, explotan temas camuflados entre los hijos que no trabajan en la empresa. Al tratarse temas como la herencia es cuando es más probable que estallen conflictos con mucha carga emocional manifestada en resentimientos por trato desigual que serán difíciles de resolver sin la pérdida de una unidad familiar y con algún tipo de perjuicio económico para la empresa.

Por lo tanto, es conveniente que los temas relacionados con la herencia sean tratados en vida del fundador; bajo su propio liderazgo ya que es sumamente difícil que se llegue a un acuerdo en forma pasiva por parte de la siguiente generación.

La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses y expectativas que suelen estar involucrados en todo proceso de sucesión.

#### Cuarta etapa. El gobierno corporativo profesional

Cuando la empresa familiar ha crecido y es la segunda generación quien lleva el mando, el poder es compartido a la hora de tomar decisiones. Principalmente deben llegar a un acuerdo sobre la definición de la misión y visión de la empresa. Ponerse de acuerdo no es fácil cuando los accionistas tienen sus propias preferencias y además, una familia a cargo.

Las prácticas de gobierno más recomendadas son aquellas relacionadas con la separación de los roles de accionista y directorio, y del de esta respecto de los gerenciales. Es necesario procurar que estos roles sean desempeñados por las personas más competentes, sean o no familiares, trabajando como verdaderos equipos en pos del mejoramiento continuo de la organización.

Las mejores prácticas también involucran la gestión de las reuniones; esto incluye una agenda anual de reuniones que facilitará la participación de todos. No es tan sencillo que éstas sean productivas y no se conviertan en un campo de batalla, por lo que hay que tener en cuenta todos los recaudos necesarios a la hora de su planificación y puesta en marcha.

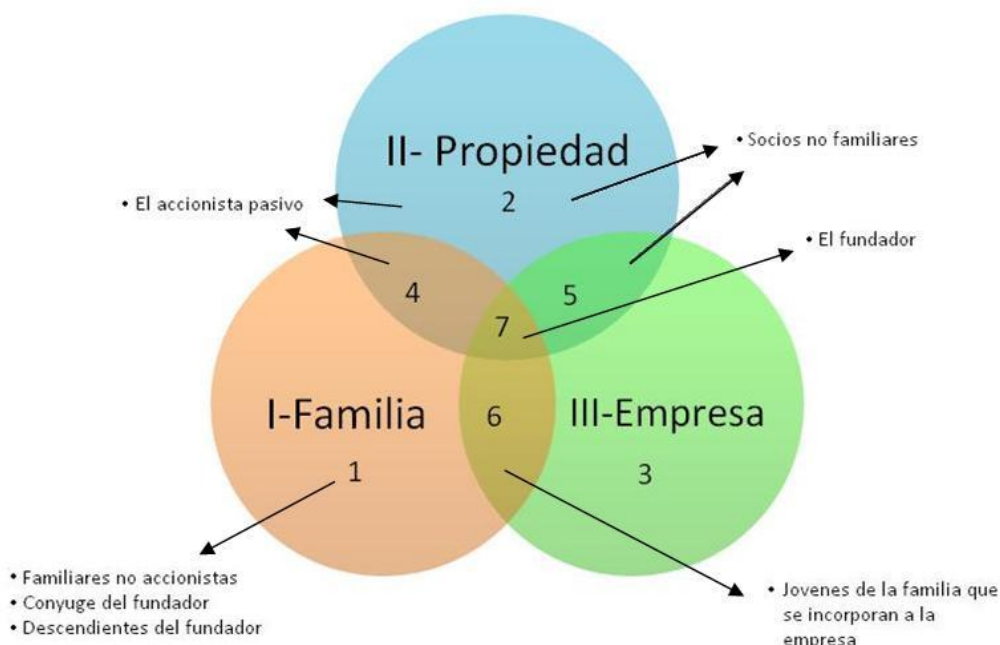
Como puede observarse, el ciclo de vida de las empresas familiares es una herramienta de gran utilidad para poder tomar una actitud proactiva que ayude a anticiparse a las crisis que este tipo de empresas tiene alta probabilidades de sufrir. Conocerlas, meditarlas y buscar soluciones de manera anticipada genera una ventaja competitiva que las empresas pueden aprovechar para alcanzar el éxito de una manera más firme.

### 3. **Modelo de los tres círculos**

En las últimas décadas, la empresa familiar ha sido objeto de numerosos e intensos estudios que buscan determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. Entre ellos, uno de los más completos es el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri, el cual explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que

pertencen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de las intersecciones. Todo esto bajo la mirada de la empresa familiar como un supra sistema que los contiene a todos.

Este modelo resulta práctico y fácil de entender debido a que se representa gráficamente en un diagrama de Venn donde cada uno de los sistemas mencionados se simboliza con un círculo, y la superposición de los mismos da como resultado una de los siete subsistemas antes mencionadas.



En el área 1, la Familia, tenemos a los familiares no accionistas, el cónyuge del fundador y los descendientes del mismo. El cónyuge del fundador es el encargado de apoyarlo y acompañarlo en los momentos iniciales, así como a lo largo de la actividad empresarial cuando aparecen los problemas. El cónyuge tiene además un papel importante de apoyo en la mediación entre padres e hijos cuando surgen desacuerdos dentro de la empresa. Pero también pueden ser un factor de influencia negativa: muchas veces es la figura que pone barreras a los sacrificios personales excesivos, a la toma de grandes riesgos o impone presión para obtener más dinero del permitido de la empresa. Los familiares no accionistas también suponen un grupo de interés para el análisis, ya que además del ascendente que pueden tener en el fundador por el vínculo que los une, muchas veces buscan involucrarse en la empresa de un pariente como medio para obtener un trabajo. Es entonces cuando el negocio corre el riesgo de terminar transformándose en una fuente demasiado generosa de empleo. Por último, los descendientes del fundador son la fuente de donde saldrá el próximo líder de la empresa, por ende se encuentran involucrados en el sistema ya que se deben formar en la cultura y los negocios de tal manera que puedan responder a las necesidades de los cargos que ocuparan a futuro.

En el área 2 y el área 5, tenemos a todas las personas que tienen algún derecho de propiedad sobre la empresa, ya sea mediante la posesión de acciones o la porción correspondiente de la sociedad de responsabilidad limitada, y que no son parte de la familia. Los que se encuentran en el área 2 solo tienen derechos de propiedad, mientras que los del área cinco además están involucrados en la empresa. Ellos representan una fuente de influencia muy grande en las decisiones que tomara la organización ya que poseen necesidades y motivaciones totalmente distintas a las que tienen los familiares involucrados en el negocio. Generalmente los socios no familiares se encuentran en la empresa por cuestiones financieras y buscan obtener un beneficio económico explícito de la misma, en contraposición con los deseos más idealistas de la familia que desea en primera instancia la continuidad de la compañía y su crecimiento, muchas veces a costa del retorno de la inversión.

En el área 3 encontramos a todos los empleados y miembros de la empresa que solamente trabajan en ella. Los mismos se ven afectados por la influencia de la familia en la cultura de la empresa, los valores que le imprimen a ella y las opiniones que aportan sobre su futuro. Muchas veces son un grupo perjudicado porque quedan en el medio de los conflictos de la parentela, y no saben a quién deben responder en última instancia. Además suelen verse desfavorecidos en el trato ya que es usual que los hijos del dueño tengan un trato preferencial dentro de la compañía, que no siempre tiene correlación directa con su desempeño. Por otro lado el proceso de sucesión también los afecta: el cambio generacional genera una gran incertidumbre sobre el futuro inmediato. Esto puede llevar a que sean desplazados de sus puestos por un miembro de la familia o, en el peor de los casos, despedidos por no ser considerados imprescindibles por la nueva cabeza de la organización. La parte positiva es que dentro del proceso sucesorio, su experiencia puede ser muy valorada por la familia y resultar útil para suavizar la etapa de cambio de generación. A medida que la empresa crece y se profesionaliza los buenos empleados se hacen cada vez más importantes para el éxito.

En el área 4 se encuentran los propietarios y miembros de la familia que no se implican en el manejo de la empresa. Ellos comparten muchas características con el grupo propietario, ya que al no estar involucrados en la empresa, no están impregnados de su visión, y por ende es muy probable que solo deseen un rédito económico de la misma. Sin embargo, los lazos afectivos que poseen, flexibilizan y suavizan sus intenciones ya que seguramente estarán un poco más dispuestos a aceptar ciertas decisiones que al grupo propietario no le serán gratas.

En el área 6 están contemplados los jóvenes de la familia que se están incorporando a la empresa. Los mismos son una inyección de sangre joven que le viene bien a la empresa en un momento donde probablemente se encuentre en una meseta, pero el manejo de toda esta energía nueva puede resultar complicado para la generación anterior. Este grupo se caracteriza por un fuerte idealismo y un alto nivel de crítica de las formas en que sus padres llevan adelante la empresa. Son dos fuerzas opuestas que deben aprender a disminuir el choque y aumentar la sinergia; los padres deben aceptar las ideas innovadoras de los hijos, y estos deben valorar la sabiduría de la experiencia de años de sus padres.

En el corazón del sistema, el área 7, se encuentra el fundador. Aunque no es posible establecer una estricta tipología para catalogar a los fundadores de empresas familiares, se pueden distinguir, de forma muy simplificada, tres alternativas:

1. Los que fundamentan su liderazgo en detentar la propiedad de la empresa en lugar de fundamentarlo en la profesionalización. Ejercen un fuerte control y poder sobre los hijos. Suelen esperar ser sucedidos por los hijos varones sin haberse ocupado de darles una formación específica y adecuada para el futuro desarrollo de la actividad empresarial.

2. Los que tienen un don innato para la dirección. Son capaces de delegar responsabilidades, establecen sistemas de control eficaces, planifican con cautela y especial atención la sucesión, transmiten a los hijos la motivación adecuada para que se integren en la empresa asignándoles responsabilidades concretas. Este perfil de empresario es el mejor candidato para lograr la supervivencia de la organización, aunque este proceso no tiene por qué estar exento de problemas.

3. Aquellos con un excelente conocimiento del oficio y una elevada cualificación técnica en relación con el producto o servicio que presta la empresa. Suelen ser reacios a las tareas administrativas, financieras y contables que normalmente delegan en especialistas externos. No se preocupan de las cuestiones sucesorias hasta que con el paso del tiempo no hay más remedio que afrontarlas. Sin embargo suelen reaccionar de forma muy positiva si los hijos desarrollan este tipo de actividades, sobre todo si han adquirido una formación gerencial adecuada.

## **CAPITULO II**

Presentación de la empresa Automóviles Japoneses SRL

Sumario: 1. Historia de la empresa. 2. Misión, visión y valores de la empresa. 3. Actividad de la empresa.

### **1.- Historia de la empresa**

La empresa inició sus actividades en el año 1974, teniendo como objeto la comercialización de automóviles nuevos y usados.

Fue fundada como una empresa unipersonal por Don Mario Enrique Soreli. En sus inicios la empresa comercializaba sus productos y brindaba sus servicios en la ciudad de Tucumán, poco a poco fue creciendo hasta extenderse a todo el norte del país principalmente en la ciudad de Salta.

A partir de ese momento demostrando capacidad de gestión, seriedad y trayectoria la empresa no dudo en crecer hasta convertirse en uno de los principales exponentes del rubro.

En sus comienzos la empresa estaba avocada a la venta de automóviles nuevos y usados de diversas marcas y segmentos. Durante casi

dos décadas la empresa logro instalarse en el medio y aumentar progresivamente su volumen de ventas con un crecimiento sostenido. A finales de la década de los '80 comienza la incorporación gradual de la segunda generación de la familia a la empresa; los dos hijos mayores de Enrique, Gustavo y Fabio, empiezan a introducirse en la actividad de su padre.

En el año 1992 la empresa es seleccionada entre más de 15 postulantes para ser concesionario oficial Mitsubishi en la Provincia de Tucumán, convirtiéndose al día de hoy en el concesionario más antiguo del interior del país, situación que honra a la empresa, más teniendo en cuenta los distintos y complicados contextos económicos y políticos que pudieron superar exitosamente.

Automóviles Japoneses está vinculado con el distribuidor de la marca mediante contrato de concesión. Contrato según el cual, un comerciante o empresario (Concedente, Alfacar) otorga a otro comerciante (Concesionario, Autos Importados) el derecho a la compra de sus productos para su posterior reventa a nombre y cuenta propia de éste último, que pone su empresa a disposición exclusiva, y sujeto a un conjunto de normas que establece el concedente.

- Función económica: Racionalización empresaria, llegar a más personas en diferentes lugares.

- Explotación a nombre del concesionario (Autos Importados):

Autonomía jurídica (Las prestaciones se ejecutan a su nombre, cuenta y riesgo)

- Subordinación económica y técnica de Autos Importados ya que el concedente (Alfacar) tiene mayor poder de dirección y control al tener superioridad técnica y económica impone su dirección y control del negocio (Ej. Reglamento de operaciones donde describe cuestiones relativas a la modalidad de venta, fijación de precios, pautas publicitarias, servicios de post-venta, entre otros).

La concesión de la marca para la empresa supone ser el referente regional de la misma, ofreciendo los productos y además los servicios oficiales. La concesionaria se emplaza en un comienzo en el micro-centro tucumano, con el área comercial y el service oficial en el mismo local.

Durante la década de los '90 Gustavo y Fabio, pertenecientes a la segunda generación, se incorporan de forma definitiva a la actividad de la empresa, pero sin un esquema predefinido de cómo será su participación en la compañía. En la rutina ambos hermanos están dedicados a diversas tareas que incluyen la compra- venta de vehículos, el manejo del área financiera y contable, la supervisión del service oficial y además conforman la gerencia general junto a su padre.

Durante este periodo la empresa atraviesa una crisis profunda de liderazgo, ya que tanto los hermanos como el padre comparten responsabilidades pero no hay una delimitación clara de los ámbitos de pertenencia de cada uno. Además, ambos hermanos cuentan con una preparación académica mucho mayor que su padre, lo cual genera permanentes roces en cuanto al dilema experiencia versus estudios. Esta crisis

se agrava cuando ambos hermanos contraen matrimonio en el transcurso de tres años, con lo cual se incorporan nuevas opiniones en cuanto al manejo de la empresa. Aparecen entonces problemas relacionados con la delimitación del derecho de propiedad de cada uno sobre los bienes y ganancias de la compañía, que hasta ese entonces proveía a un solo grupo familiar y ahora debía proveer a tres.

Por otro lado, el crecimiento de la empresa supone la incorporación de personas ajenas a la familia. Esto genera profundos cambios en la compañía ya que surge la necesidad de imponer una estructura interna más clara que permita un mejor desenvolvimiento de los empleados, ya que hasta ese entonces todo se hacía de forma sumamente informal y casera.

Cuando la situación interna de la familia y la empresa comienza a estabilizarse, Enrique fallece sorpresivamente en febrero de 1999, dejando tanto a la familia como a la empresa sin su cabeza. Esto supone obviamente un hecho absolutamente inesperado para todos debido a la edad de Enrique, de tan solo 58 años. Comienza entonces el proceso de sucesión de los bienes y de la empresa al resto de la familia. Se incorporan como propietarios de la empresa los otros dos hijos de Enrique, Leonardo y Karina, que hasta el momento no tenían participación alguna en la misma y la viuda de Enrique, Ana, hereda su porción correspondiente también.

A partir del año 1999 los hermanos mayores, Gustavo y Fabio, pasan a ejercer de manera conjunta el liderazgo de la empresa, mientras que los otros dos hermanos y su madre permanecen como propietarios sin mucha participación en las decisiones empresariales. Al contrario de lo que podría pensarse, luego del primer momento de cambio, ambos hermanos logran una sinergia positiva para la empresa y trabajan como un equipo sin mayores inconvenientes. En el transcurso de ese mismo año, los hermanos Karina y Leonardo deciden vender su parte de la empresa a sus hermanos mayores ya que preferían no involucrarse en la misma por falta de experiencia en el rubro.

En diciembre del año 2001 se desata en la Argentina una crisis financiera y política generada por la restricción a la extracción de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorro denominada Corralito, que causaron la renuncia a la presidencia de Fernando de la Rúa el 20 de diciembre de 2001, y llevaron a una situación de acefalia presidencial. Esta crisis trajo importantes consecuencias económicas para el país, entre ellas una suba de hasta 385% de la cotización del dólar, lo cual impactó negativamente en las importaciones del país. Automóviles japoneses se vio fuertemente afectada por la crisis, ya que el precio de sus productos aumentó de manera excesiva, haciendo la compra de los mismos casi imposible. Además, las deudas contraídas en dólar previamente a la crisis con el importador de la marca escalaron enormemente hasta volverse impagables. La situación económica decadente disminuyó el poder adquisitivo de la población muy repentinamente con lo cual la venta de automóviles se desplomó un 44% en el primer trimestre de 2002 con respecto al mismo periodo del año anterior. Esta caída fue incluso mayor en el caso de los automóviles importados, debido a su elevado precio en pesos.

Con la disminución del volumen de ventas y la falta de liquidez de la empresa, Gustavo y Fabio debieron buscar otras alternativas laborales para

reemplazar los ingresos antes obtenidos de la concesionaria. Esto llevo a que la dedicación de ambos a la empresa sea menor, lo cual empeoro las posibilidades de recuperación post-crisis.

En los años siguientes la situación política y económica del país se concentro en el crecimiento industrial interno, restringiendo las importaciones y aumentando los aranceles de las mismas, perjudicando el precio de los automóviles e insumos de la marca de origen japonés y por ende la competitividad de la marca frente a marcas nacionales. Sin embargo durante el segundo semestre del año 2003, se logró revertir la tendencia en baja en el nivel de ventas y estas comenzaron a recuperarse lentamente.

La situación de la empresa se mantuvo estable pero sin llegar a los niveles de venta proyectados. Es por ello que los dueños decidieron hacer un cambio radical: luego de casi 40 años en el micro-centro tucumano, en el año 2012 decidieron mudarse a Yerba Buena. La decisión fue con el objetivo de mantener competitividad con respecto a otras marcas de alta gama que se estaban instalando en el área comercial de Yerba Buena, una ciudad con una tasa de crecimiento elevado y además con una población de alto poder adquisitivo que constituye la principal clientela de la marca. Además se buscaba un mejoramiento de la imagen de la empresa con la nueva ubicación mas privilegiada.

A partir de Octubre de 2012, Automóviles Japoneses cuenta con un local comercial para la venta de 0 Km. y el servicio mecánico en la principal avenida de Yerba Buena. Además, cuenta con un segundo local comercial, también en Yerba Buena, en donde se realiza la venta de automóviles usados. El cambio de local trajo consigo grandes beneficios para la empresa, mejorando la rentabilidad de la misma con respecto a los años previos.

Actualmente Automóviles Japoneses SRL es una empresa de servicios con una fuerte orientación al cliente, destacándose de la competencia por su atención personalizada y su vocación a satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

## **2.- Actividades de la empresa**

Las actividades principales que realiza la empresa son:

- vender automóviles de gama media y alta 0km
- vender vehículos comerciales 0km
- vender automóviles y vehículos comerciales usados (que son recibidos a cuenta del precio de los 0km)
- venta de repuestos y accesorios
- servicio post venta, en garantía o fuera de ella.
- Servicio mecánico en general
- Gestoría del automotor

### **3.- Misión, Visión y Valores**

#### Visión

Si bien la generación que actualmente lideramos la empresa somos partidarios de la libre elección por parte de nuestros sucesores de elegir su propio camino, incluya o no esto a la empresa; nuestro mayor anhelo es que la marca Automóviles Japoneses SRL siga en manos de la familia Soreli y nuestros continúen nuestro legado. Nos gustaría posicionarnos como la principal concesionaria de autos importados de la provincia de Tucumán y del Noroeste argentina.

#### Misión

Nuestra misión como empresa es proveer al cliente con la mejor atención y un servicio de excelencia desde el momento que pregunta por un vehículo de la marca, superando sus expectativas tanto con el producto como con el servicio, comprometidos a una mejora continua de la calidad en todos los niveles.

#### Valores

Como familia y como empresa priorizamos una serie de valores que consideramos los pilares esenciales para poder cumplir con nuestros objetivos y llevar a cabo la visión a futuro que poseemos. Ellos son:

- Confianza
- Laboriosidad
- Responsabilidad
- Aprendizaje

## **CAPITULO III**

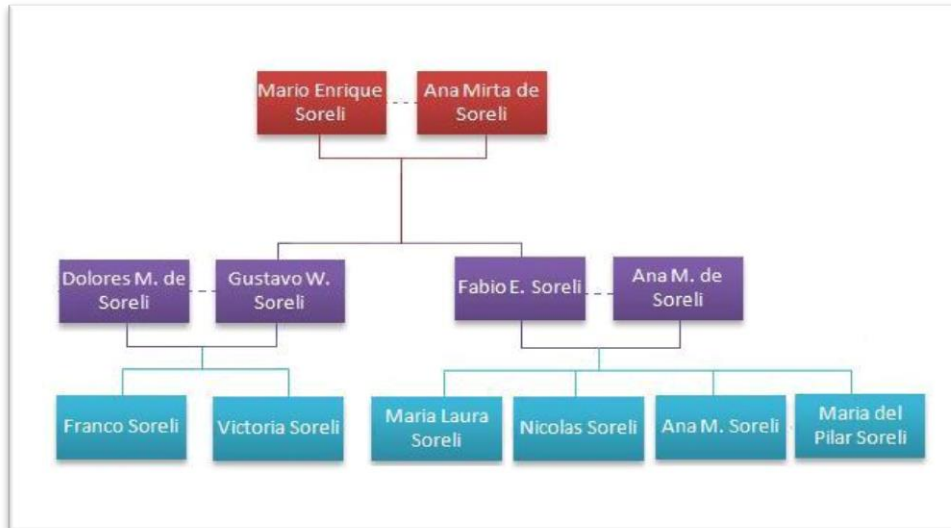
Diagnóstico de la empresa Automóviles Japoneses SRL

Sumario: 1. Modelo de los tres círculos aplicado a la empresa. 2.Áreas de conflicto existentes 3. Posibles áreas de conflicto futuras

### **1. Modelo de los tres círculos aplicado a la empresa**

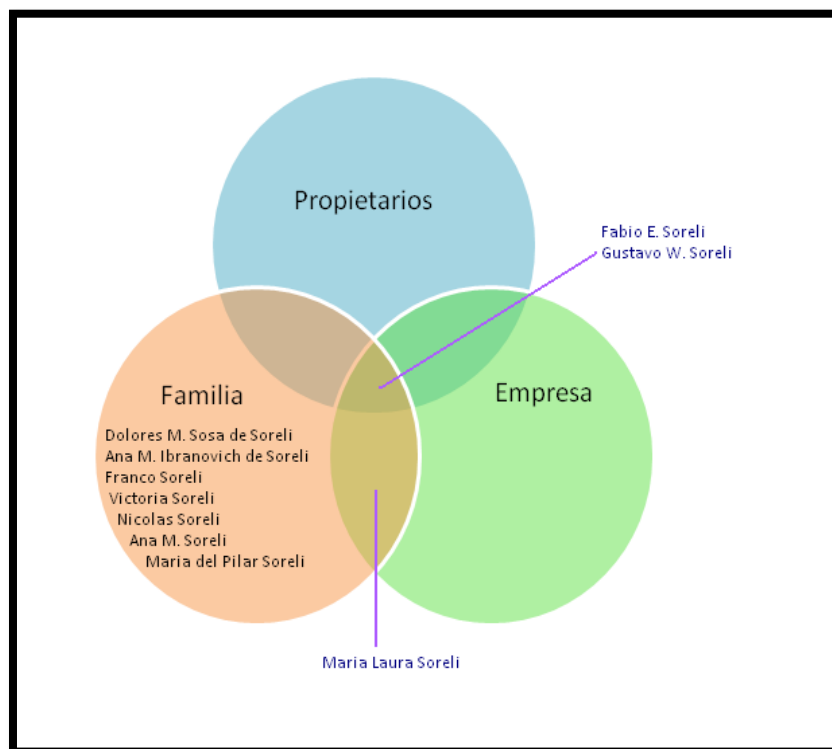
Dentro de la familia Soreli, las personas que hoy se encuentran vinculadas a la empresa de manera directa, mantienen la siguiente estructura:





Fuente: elaboración propia

En base a lo expuesto y aplicando la teoría de los tres círculos citada en el capítulo I, ubicamos a los familiares Soreli de esta forma:



Fuente: elaboración propia

Familiares involucrados actualmente con la empresa:

- Fabio Enrique Soreli: es el que actualmente realiza la mayor parte del gerenciamiento de la empresa, estando más involucrado en el día a día del negocio y comunicando sus decisiones a su hermano. Fabio, a pesar de ser el segundo hermano, es el que tiene hijos mayores que serán candidatos a incorporarse a la empresa antes que sus primos.

- Gustavo W. Soreli: es el otro propietario de la empresa, pero es un socio casi pasivo ya que no participa en la toma de decisiones de la empresa, delegando las mismas en su hermano menor. Gustavo tiene hijos en edad escolar que todavía están muy lejos de ser considerados candidatos a ocupar un puesto en la organización.

Familiares candidatos a involucrarse prontamente en la empresa:

- María Laura Soreli: es la primogénita de Ana y Fabio Soreli, licenciada en administración de empresas de 23 años, candidata natural a incorporarse a la empresa aunque todavía no ha comenzado sus actividades allí.

Familiares que no trabajan en la empresa:

- Dolores M. Sosa de Soreli: es la esposa de Gustavo Soreli desde el año 1993, de profesión arquitecta, con ninguna vinculación ni pasada ni presente con la empresa más que los derechos de propiedad de su marido. Las únicas oportunidades en las que estuvo involucrada con el negocio familiar fueron las inauguraciones de los locales comerciales, y en los eventos de promoción de la marca.

- Franco Soreli: es el primogénito de Dolores y Gustavo. Actualmente tiene 13 años y cursa sus estudios secundarios. Todavía no presenta ninguna inclinación con respecto al ámbito profesional.

- Victoria Soreli: es la segunda hija de Dolores y Gustavo. Con sus 10 años de edad, aun se encuentra en edad escolar, cursando el primario. Debido a su corta edad, consideramos que no representa aun una candidata en el corto plazo a integrarse a la empresa.

- Ana M. Ibranovich de Soreli: es cónyuge de Fabio Soreli desde hace 25 años. Es Licenciada en biología, pero actualmente se desempeña como dueña y gerenta de un local comercial de venta de indumentaria. En el pasado trabajo durante un periodo breve en la empresa pero luego, con el nacimiento de su tercer hijo, decidió apartarse temporalmente del plano laboral para poder cuidar de los niños. En el presente no tiene ninguna vinculación con la empresa, ya que posee su propia actividad laboral totalmente separada del negocio familiar.

- Nicolás Soreli: es el segundo hijo de Ana y Fabio, y el primer varón de los primos Soreli. Actualmente es estudiante de segundo año de Ingeniería Mecánica, y tiene 20 años, con lo cual puede suponerse que en un horizonte de cinco años y podría estar insertándose en el mercado laboral. Todavía no puede asegurarse nada con respecto a si participara o no de la empresa de la familia.

- Ana M. Soreli: es la tercera hija de Ana y Fabio; tiene 18 años y es estudiante de primero año de Licenciatura en Ingles. Por el momento no

expresa ningún deseo de formar parte de la empresa ya que no le interesan los negocios.

- María del Pilar Soreli: es la cuarta y última hija del matrimonio. Tiene 14 años, y se encuentra cursando sus estudios secundarios. Todavía no ha mostrado ninguna preferencia en cuanto a lo profesional ni al negocio.

## 2. **Áreas de conflicto existentes**

En base a las trampas de las empresas de familias y a la investigación sobre la problemática expuestas en el capítulo II, es necesario distinguir dos tipos de momentos para hacer en la empresa Automóviles Japoneses S.R.L. un adecuado análisis de la situación. Hablamos de pasado y presente de la compañía ya que en las distintas etapas se presentan problemáticas diferentes.

En el pasado podría hablarse, al principio, de la segunda trampa: “Confusión de los flujos económicos en la empresa familiar”. Esta situación se vio reflejada cuando los hijos de Enrique Soreli comenzaron a formar sus familias; más precisamente, sus respectivos matrimonios. Es entonces que sus necesidades económicas se hicieron mayores, además que comenzaron a buscar un balance entre el tiempo dedicado a la empresa y a la familia. Aquí se hizo innegable la influencia del cónyuge, habiendo permanentes comparaciones entre la remuneración de un hermano y otro; a las esposas no se les podía pedir que sean objetivas e imparciales porque para ellas la familia era, ante todo, sus respectivos maridos e hijos, por encima de sus suegros y cuñados. Entre ellos, Fabio y Gustavo, no había problema en hacer algún tipo de restricción en gastos para ayudar al otro a solventar sus necesidades económicas, siempre tuvieron muy buena relación y lo hacían sin reclamos posteriores sabiendo que en el momento que ellos lo necesitaran, su hermano actuaría de la misma manera.

El problema estaba cuando en esa restricción de gastos entraban intereses que involucraban también a sus esposas. Fue una época que, por momentos, se complicaba.

También podemos relacionar el pasado con la Primera trampa, “Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una organización”. Esto se dio cuando fallece el pilar de la primera generación, Enrique Soreli, delegando la gerencia y el mando a sus hijos Fabio y Gustavo y a su vez, incorporando a la sociedad a sus hijos más chicos (Karina y Leonardo). En este caso los únicos con capacidad para dirigir la empresa eran Fabio y Gustavo ya que eran quienes tenían la experiencia de haber trabajado con Enrique durante 12 años, y no era el caso de Karina y Leonardo que nunca estuvieron vinculados a la empresa, tampoco al rubro automotriz y no tenían formación académica relacionada a los negocios.

Un problema que se vivió en el pasado y que aún persiste, aunque en menor medida, en el presente es la falta de delimitación de las responsabilidades. En la empresa no hay un responsable directo por las tareas que deben realizarse en cada área, todos hacen un poco de todo. Esto genera

principalmente la ausencia de unidad de mando, lo que dificulta la asignación de responsabilidades ante las decisiones que se toman en la organización.

Haciendo un análisis de los problemas y trampas del presente de la empresa; teniendo en cuenta que es otra etapa en su ciclo de vida y que es un contexto totalmente distinto para el rubro del negocio, vemos que siguen presentándose trampas comunes entre las empresas de familia a pesar de la experiencia adquirida a través de los años por parte de quienes dirigen la empresa.

La principal trampa que detectamos al analizar la organización es la cuarta, "Retrasar innecesariamente la sucesión". En base a lo que dijo Fabio, todavía no están pensando esto por la edad de los sucesores. A su vez, sabe que no va a poder estar full time en la empresa por lo menos en un horizonte de 5 años y tampoco pensó en la formación del hijo que va a ocupar un lugar en la empresa ni en el que no va a trabajar efectivamente en la empresa pero sí dentro del directorio como socio accionista de la compañía.

Otra área de conflicto que detectamos en el presente de la organización es la falta de comunicación entre los actuales propietarios y María Laura, quien representa a la primera parte de la tercera generación con vistas a ser parte de la compañía activa en un futuro próximo. Evidentemente las expectativas de ambas partes con respecto al futuro no se expusieron de forma clara y concisa todavía.

El padre/tío suele querer que su sucesor se identifique con él, que tenga objetivos similares para la empresa, que posea actitudes hacia el trabajo parecidas, que piense como él lo hace. Pero además quiere que su descendencia respete su autoridad y posición, siendo un buen aprendiz. María Laura, en cambio, quiere que ellos reconozcan sus capacidades; quiere crecer en habilidades y responsabilidades, pero al mismo tiempo hacer su propio camino y que en ese proceso sus mayores se sientan orgullosos de ella.

La comunicación entre padres e hijos debe mantenerse siempre abierta, de manera que cada uno pueda hablar sobre sus propios objetivos, intereses y tareas.

Los modelos mentales hacen referencia a la forma de interpretar la realidad. Están determinados por la cultura, la personalidad, los intereses, las competencias profesionales, los valores y por la historia personal y su relación con los demás. Todo esto da sentido al modo de entender, comportarse y tomar decisiones.

En relación a lo mencionado se aprecia un choque de paradigma mental de los propietarios con respecto al género del sucesor que está en contraposición con la realidad reinante de la hija y primera heredera. Esto se da por la naturaleza del rubro al cual se dedica la empresa, el cual está más vinculado en el pensamiento colectivo a lo masculino que a lo femenino.

### **3. Posibles áreas de conflicto futuras**

En el corto plazo suponemos que si la empresa continúa sin tener una actitud proactiva frente a los problemas futuros, va a entrar inevitablemente en algunas de las crisis típicas que en las compañías de familias se da cuando

se produce el ingreso de una nueva generación en la toma de decisiones importantes para la organización.

Automóviles Japoneses SRL se encuentra próximo a tener la incorporación efectiva de la tercera generación en la persona de María Laura. Ella es Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Universidad Nacional de Tucumán, por lo cual tiene una formación afín a la naturaleza del negocio y es candidata natural por sus condiciones, capacidades y aptitudes profesionales y personales a ocupar un puesto tanto gerencial como directivo dentro de la empresa. Ella está dispuesta a recibir una capacitación ad hoc en cada área de la organización para tener un amplio conocimiento de la empresa en su totalidad.

A su vez, Fabio, es Contador Público Nacional egresado de la misma institución educativa que María Laura. Si bien ambas carreras están contenidas en las Ciencias Económicas cada una tiene una concepción distinta de lo que es una empresa. La carrera contable da un profundo expertiz solo en lo relacionado a esta área mientras que la carrera de administración de empresas tiene una visión menos precisa pero más global de toda la organización. Esto es una potencial fuente de conflicto futuro cuando padre e hija estén trabajando conjuntamente en la toma de decisiones estratégicas que pueden resultar críticas para la continuidad de la empresa.

Es frecuente que entre padres e hijos no se compartan los mismos valores. Cada uno tiene su propia personalidad y, además, hay también una tendencia natural a que los más jóvenes estén más inclinados al cambio, mientras que las personas mayores tienden a ser más conservadores. De este modo los enfoques suelen ser distintos y dificultan el acuerdo.

A raíz de esta realidad, es de esperarse que María Laura ingrese a la compañía con una visión bastante crítica de la forma actual de llevar a cabo el negocio; tendrá además todo un conjunto de ideas teóricas y modernas que querrá aplicar en el día a día de la empresa. Esto va a generar un conflicto de intereses entre la intención de María Laura de aplicar estas teorías y la rigidez a la hora de manejarse en el negocio generado por los años de experiencia y las sucesivas crisis vividas por Fabio.

También es importante tener en cuenta que el día de mañana serán parte de la empresa los hermanos y primos de María Laura. La realidad es que siempre existe cierta rivalidad entre hermanos, y que en un contexto familiar sano esto puede llegar a ser útil para la relación. Pero la rivalidad suele ejercer una influencia negativa si afecta la calidad del trabajo directivo.

La tradición de favorecer a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, en la que los hermanos mayores están destinados a suceder a los padres, puede conducir a una infravaloración de los menores. No menos problemático es cuando se aplica el principio de tratar a todos los hijos por igual, por el simple hecho de que cada uno heredará la misma proporción de patrimonio.

## **CAPITULO IV**

### Soluciones para Automóviles Japoneses SRL

Sumario: 1. Introducción 2. Protocolo Familiar

#### **1. Introducción**

El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos, familiares o no, para ser competitivos en la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios. En la estrategia de las empresas familiares hay una fuerte influencia de la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria.

Esto supone una posible fuente de ventajas competitivas que las empresas no familiares no poseen; pero para aprovechar este potencial las organizaciones deben ser capaces de vencer las problemáticas antes mencionadas.

Para el caso puntual de Automóviles Japoneses SRL hemos elaborado las siguientes propuestas que creemos pueden ayudar tanto a solucionar los problemas actuales como a anticiparse a posibles conflictos futuros.

#### **2.- El Protocolo Familiar**

El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de la familia propietaria. Es decir, es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible el binomio empresa-familia. De ahí la expresión “protocolo” como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes.

A pesar de ser una herramienta de muy útil aplicación en las empresas de familia, el protocolo familiar no es la panacea de todos los problemas. Si no existe una fuerte y adecuada cultura familiar y empresaria, y una voluntad de asegurar la continuidad de la organización a partir de una visión compartida por todos, el protocolo no servirá para su fin original. Es importante que la empresa se encuentre en condiciones aptas para la implementación del protocolo aunando voluntades para así favorecer su exitosa aplicación.

El protocolo debe elaborarse de manera tal que sirva como un documento de garantía que proteja los intereses de sus miembros, y no que sea visto como el resultado de negociaciones indeseadas en donde hubo ganadores y perdedores.

*Protocolo Familiar para Automóviles Japoneses SRL*

## El porqué de este protocolo

El presente documento tiene la intencionalidad de establecer por escrito pautas y normas que guíen el funcionamiento de la empresa y la familia vinculada a ella, garantizando la armonía y la confianza entre los miembros en él contemplados. El principal objetivo es establecer de manera clara y concisa la esencia de la empresa, a donde se pretende ir y las relaciones familia-empresa para posibilitar tanto la continuidad de la compañía como la paz y las buenas relaciones entre los familiares vinculados. Consideramos que este es un momento óptimo para la elaboración de este protocolo, ya que aun no hay problemas serios en la familia con respecto al futuro de la empresa, y nos queremos anticipar a la aparición de posibles conflictos con esta herramienta.

## Valores comunes a respetar

Como familia y como empresa priorizamos una serie de valores que consideramos los pilares esenciales para poder cumplir con nuestros objetivos y llevar a cabo la visión a futuro que poseemos. Ellos son:

- Confianza
- Laboriosidad
- Responsabilidad
- Aprendizaje

## Objetivos

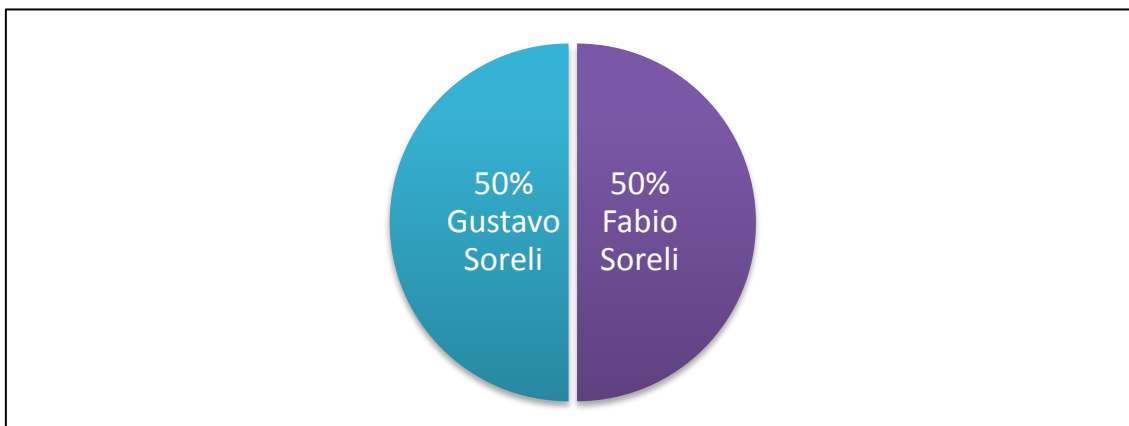
- En el corto plazo nos gustaría poder emplazar una sucursal de la empresa en otra provincia del norte argentino para reforzar el posicionamiento de la marca, y de esta manera contribuir a la visión de la compañía.
- Deseamos repuntar nuestro nivel de venta en un 20% en un horizonte de cinco años.
- Nuestro plan es separar el área de usados en una segunda sucursal de Automóviles Japoneses en la misma ciudad, siempre manteniendo el nivel de calidad del servicio que nos caracteriza.
- Reforzar la función de marketing en la empresa, mediante campañas publicitarias, participación en eventos, sponsoreos en actividades deportivas e inclusión del uso de las redes sociales y nuevas tecnologías.

## Estrategia

Para el logro de los objetivos mencionados consideramos que es necesaria una reestructuración y capacitación de la fuerza de trabajo existente. Es fundamental la incorporación de personal capacitado en el área de ventas y en el área de marketing, que a fin de cuentas son la cara visible de la empresa. Se busca una estrategia de diferenciación en un segmento determinado, como es el de consumidores de automóviles de alta gama importados, en el cual se busca que el servicio de venta y post-venta sea de excelencia independientemente del precio del vehículo.

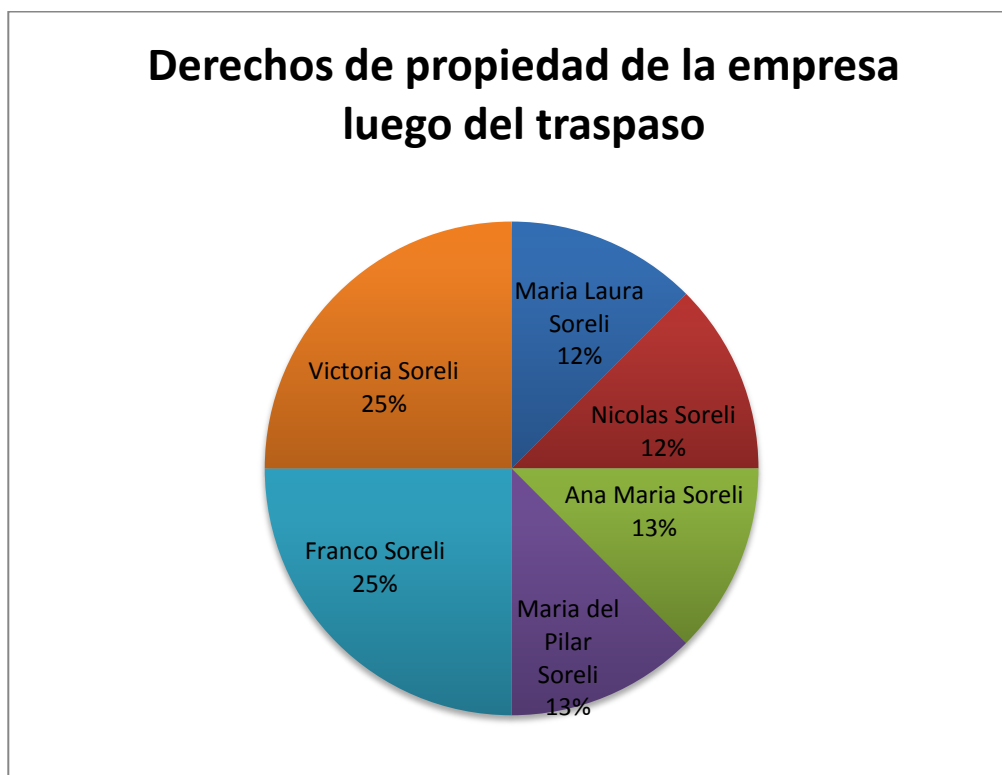
## Composición de la sociedad

Actualmente la sociedad se encuentra compuesta de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia

Un cincuenta por ciento de la propiedad de la empresa pertenece a Fabio E. Soreli y el cincuenta por ciento restantes pertenece a Gustavo W. Soreli. Salvo que se produzca alguna estipulación contraria o arreglo entre las partes, en un futuro los derechos de propiedad de la empresa serán heredadas como sigue:



Fuente: Elaboración Propia.

En esta empresa los derechos de propiedad y el derecho de voto no serán proporcionales al porcentaje que se posea de la empresa. Cada propietario tiene el mismo peso dentro de una votación del directorio, es decir, una persona es un voto. A medida que se vayan involucrando alguno de los miembros de la tercera generación a la empresa, luego de pasar por el plan de



incorporación, los mismos serán miembros plenos del directorio de la misma con derecho a voto aunque no hayan recibido aun la propiedad legal de su porción correspondiente.

Con respecto a situaciones relacionadas con los derechos de propiedad y derecho a voto diferentes a la estipulada anteriormente, se optara por cualquiera de estos dos caminos:

1) Si un propietario no desea participar en las decisiones de la cúpula directiva de la empresa por las razones que fuere, pero desea conservar la posesión de su parte correspondiente, puede:

a) ceder su derecho de voto a otro familiar ya miembro para que lo represente en las asambleas sin perjuicio por lo que el representante pueda votar en su lugar, mediante un acuerdo firmado por ambas partes, y previa aprobación del resto de los miembros del directorio.

b) ceder su derecho de voto a un familiar no miembro del directorio. Se entiende por familiar a cualquiera que sea descendiente de Mario Enrique Soreli o este unido en matrimonio con el descendiente. Esto está sujeto a votación de los demás miembros del directorio que deben aprobar el candidato sugerido. Cabe aclarar que el representante elegido deberá pasar por el mismo proceso de incorporación estipulado en este protocolo, ya que se entiende la importancia de que cualquier miembro del directorio conozca a fondo todas las actividades de la empresa.

2) Si un propietario desea vender su parte, deberá elegir uno o más familiares miembros o no de la empresa para que sea el comprador, siguiendo las pautas antes mencionadas con respecto a quien es familiar. La aprobación de la decisión de compra-venta se llevara a cabo por todo el directorio de la empresa, el cual hará la evaluación de la propuesta rigiendo las mismas normas que para la cesión de derecho al voto.

Si bien la intención de esta empresa es continuar como una empresa familiar, queda sujeta la posibilidad de que la misma pierda su carácter como tal de darse alguna de las siguientes condiciones:

- La situación financiera de la empresa sea muy precaria, y para evitar la extinción de la misma deban cederse derechos de propiedad a terceros no familiares con la única finalidad de obtener una inyección de capital que permita la supervivencia de la organización.

- Las relaciones familiares estén muy deterioradas, y esto perdure en el tiempo haciendo inviable la dirección conjunta de la empresa y poniendo en peligro su continuidad.

- La aparición de un tercero no vinculado a la familia que realice una oferta altamente atractiva para los dueños, y que además tenga una propuesta que involucre el crecimiento de la empresa a futuro y no su desmembramiento.

#### Distribución de las utilidades y financiamiento del crecimiento

Todos los años se realizara una asamblea del directorio luego del cierre del ejercicio contable en el cual se trataran sin excepción los siguientes temas:

- Análisis de los estados contables de la empresa
- Evaluación de desempeño y nivel de alcance de los objetivos
- Presentación de propuestas de inversión por parte de los miembros
- Evaluación de métodos de financiamiento para las propuestas
- Porcentaje de utilidades a distribuir y porcentaje de utilidades a reinvertir

Si alguno de los miembros del directorio tiene una propuesta de inversión para el crecimiento de la empresa, deberá presentarla por escrito en la asamblea anual preferentemente, en la cual se evaluará las posibilidades de la empresa de encarar el proyecto y como se lo financiara. No se va a determinar una forma exclusiva de financiamiento del crecimiento organizacional ya que se considera que se deberá evaluar en cada caso la conveniencia o no de una financiación propia o externa.

Con respecto a las utilidades anuales, las mismas se destinarán a la reinversión o distribución dependiendo la decisión del directorio en cada asamblea, adecuándose siempre a la situación de la empresa y las necesidades de la misma. La única premisa a respetar en este punto está en no descapitalizar la empresa y poner los objetivos de ella por encima de cualquier objetivo económico personal de los miembros del directorio.

Si se decidiese la distribución de parte o todas las utilidades, las mismas respetarán los porcentajes correspondientes a los derechos de propiedad sobre el negocio.

No queda excluida la posibilidad de que el directorio decida destinar parte de las utilidades para premiar el desempeño excepcional de algún integrante de la empresa, sea familiar o no.

#### Concejo de familia

Se conformará el mismo como un órgano en el que la familia defina y tome decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa. El mismo se reunirá para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus expectativas y necesidades. Su función principal será la conservación del legado familiar, así como en promover la unidad y el bienestar de la familia. El mismo no tendrá poder de decisión sobre asuntos financieros, el manejo diario de la empresa o la gestión del patrimonio familiar. Las decisiones de tales temas serán tomadas por el directorio.

No se establece ninguna autoridad explícita de este órgano, sino más bien, el mismo será asesor del directorio existente desde la base de la experiencia y la riqueza generada por las opiniones compartidas.

Su campo de acción será:

- Impulsar y defender la aplicación del presente Protocolo, y velar por su actualización y revisión periódica para evitar que resulte anacrónico o inadecuado.
- Planificar el proceso de sucesión.

- Definir y mantener la cultura organizacional para que la misma se corresponda con la misión y visión de la empresa.
- Evaluar la incorporación de nuevos miembros de la familia a la empresa.
- Mediar en los conflictos entre parientes y definir métodos para resolverlos.
- Asesorar en general al directorio en cualquier duda o problema que se presentase en el transcurso de la vida de la empresa.

El Concejo Familiar estará compuesto por miembros activos y no activos de la empresa, nunca superando los cinco miembros para evitar que no sea operativo a sus funciones. Los miembros fijos serán de la generación anterior que aportaran la perspectiva que solo la experiencia y sabiduría de los años otorga. Además se incorporara un familiar no involucrado en el directorio de la empresa para agregar una visión externa a la empresa. El resto de los lugares vacantes se ocuparan por miembros del directorio que cuenten con una trayectoria mayor a cinco años en la empresa que se presenten de manera voluntaria como candidatos. En el caso de que más de dos miembros del directorio cumplan con los requisitos expuestos y quieran ser parte del consejo de familia, se implementara un plan de rotación entre los mismos. Este consistirá en un sorteo mediante el cual se elegirá que candidato estará por el término de dos años en el consejo, y después entrara otro candidato y así sucesivamente.

El Concejo de familia se reunirá mínimamente dos veces al año; además de eso no se establecerá un régimen determinado de reuniones. Las mismas se llevaran a cabo según las necesidades del momento o por pedido explicito de alguno de los miembros del directorio.

#### Directorio

El directorio será el más alto órgano de gobierno dentro de la empresa familiar. El mismo estará compuesto por todos los miembros de la familia que estén involucrados en la empresa, sean propietarios o no. El ingreso como miembro pleno del directorio y la adquisición del derecho a voto se dará cuando el familiar haya pasado por el proceso de inserción en la empresa estipulado. Una vez completado este ciclo, podrá participar activamente de este órgano.

El régimen de reuniones se dará en principio mensualmente de forma obligatoria, y a partir de esa base de forma circunstancial según se requiera.

Se debe mantener el precepto de no invadir en las funciones del gerente general, sino guiarlo para la mejor consecución de sus funciones posible. Es necesario que el directorio entienda que el gerente general necesita cierto margen de acción propio para mantener el nivel de adaptabilidad al cambio que requiere la empresa para ser competitiva.

## **CONCLUSIÓN**

No sirve de nada negar que existan situaciones amenazantes para todas las empresas familiares, sin excepción. Como se ha demostrado, negar la realidad tiene efectos nocivos para la organización ya que frena su crecimiento.

Es sumamente difícil para los miembros de este tipo de organizaciones ver lo que está ocurriendo bajo sus narices. No olvidemos que, además de hacer frente a estos problemas, estas compañías deben hacer frente a los otros desafíos que enfrentan todas las empresas; como un entorno de cambios vertiginosos, un contexto económico cada vez más complejo e incierto y la transformación del mundo en una aldea global altamente competitiva.

Dentro de los principales desafíos que deben asumir los propietarios, está el hecho de conseguir y garantizar la continuidad de su visión en las generaciones futuras. Esto se logra con una actitud proactiva por parte de sus miembros actuales, que permita preparar a toda la organización para los cambios y retos que les depara el futuro.

Parte de esta proactividad consiste en la preparación de la siguiente generación desde temprana edad como parte del proceso sucesorio.

Por otro lado, anticiparse significa generar mecanismos que contemplen la mayor cantidad de situaciones futuras probables para minimizar el impacto de aquellos conflictos que, se sabe, son inevitables para la empresa.

En el caso de Automóviles Japoneses SRL, el principal paso hacia adelante será la aceptación de los líderes de que están entrando en una nueva era para la empresa. A partir de ello, se extiende un abanico de posibilidades de lo que esta empresa puede hacer como preparación para el futuro.

Es necesario reforzar en esta empresa, el valor del aprendizaje como forma de incorporar habilidades y cambiar actitudes para mejorar la efectividad en la gestión de la empresa. Incorporar aprendizajes significa vivirlos; aprender a trabajar con los seres queridos no es algo que se puede incorporar de un día para el otro, sino que es un proceso que requiere dedicación, perseverancia y esfuerzo continuo.

Una adecuada estructura, utilizar métodos de comunicación asertivos, trabajar en equipo y mantener el ejercicio de un liderazgo motivador son los medios para que las herramientas mencionadas a lo largo de este trabajo, se apliquen de manera exitosa.