

## Problemática de la Empresa Familiar.

Análisis de caso de una empresa familiar agroexportadora de la zona manisera de la provincia de Córdoba.

76751

### **DONACION**

Don: Du. B. A. de

Autor: Tardío, Ariel Emilio

Exp:

Inv N: 76751

76751

76751

76751

RFN:
Clasif:
E-1745

## Índice

Presentación	3
Objetivo de estudio	4
Objetivos particulares	5
Presentación Marco teórico	6
La Empresa Familiar – particularidades	13
Ciclo de vida de la Empresa	19
Grupo Empresario – organigrama	22
Características	23
Diagnostico	25
Análisis de dos casos puntuales	26
Los problemas más comunes de las E. Familiares	29
Propuestas	31
Conclusiones	35
Referencias	36



Alumno:

Ariel Emilio Tardivo

DNI: 21.998.469.

Director:

Contador, LUIS BAROVERO

Carrera:

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad Nacional de Río Cuarto

Año 2017



Objetivo de estudio principal:

- Caracterizar la empresa familiar y sus principales problemáticas.
- Verificar en el caso de estudio los problemas planteados determinando sus causas y efectos.



Objetivos particulares:

- Evaluar el liderazgo como un problema del sector de la dirigencia de las empresas familiares, en la actualidad.
- Caracterizar la composición jerárquica de la empresa – grupo analizado.



## **Marco teórico:**

### **La Empresa Familiar. Definición. Características y desafíos.**

#### Empresa:

Es la organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escalas).

#### Familia:

Es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas o en lugares deferentes.

#### Empresa Familiar:

Empresas cuya propiedad y dirección están 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.

Este tipo de empresas son el modelo de organización económica más viejo y común. La mayoría de las empresas alrededor del mundo son consideradas empresas familiares.

La importancia de este tipo de empresas generalmente está subestimada. Las empresas controladas por familias no siempre son fáciles de estudiar, en muchos casos no están sujetas a los requerimientos de reportes financieros y parte de su información sobre su desempeño financiero se vuelve pública.

En algunos países, muchas de las mayores empresas que cotizan en bolsa son de propiedad familiar. Se dice que es una empresa familiar si una persona, miembro de la familia que funge como director y además accionista, tiene al



menos un 20% de derechos de voto y el mayor porcentaje de acciones en comparación con los otros accionistas.

Algunas de las empresas familiares más grandes a nivel mundial son Walmart (Estados Unidos), Samsung Grupo (Corea) y Grupo Tata (India).

Las empresas familiares representan más de un 30% de las empresas con ventas de más de \$1000 millones. En México; las empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme) representan el 99,8% del total, aportan un 52% del PIB y generan más del 71,9% del empleo. Según datos del Observatorio Pyme, el 65% son empresas familiares.

Algunos autores han definido la empresa familiar como una empresa en la que:

- a) el poder de decisión, habitualmente unido a la propiedad de capital, está en una familia,
- b) algunos miembros de la familia desempeñan responsabilidades de gobierno y dirección, en los órganos que ejercen el poder,
- c) como mínimo algunos miembros de la segunda generación están incorporados a la empresa.

Liderazgo:

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).



El **liderazgo** no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de **neuroliderazgo**, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

En una perspectiva holística, ya que el **investigador italiano Daniele Trevisani** destaca:

"El **liderazgo** es una percepción generada pende de la *detección* en un ser humano de uno o más de los factores de síntesis:

- (1) altos niveles de potencia física, exhibición de la energía, la superioridad en vigor, capacidad de generar miedo, o la necesidad del grupo de miembros de un poderoso protector de grupo (Primal liderazgo),
- (2) energías superiores mentales, las fuerzas de motivación superiores, perceptibles en la comunicación y comportamientos, la falta de miedo, coraje, determinación (Liderazgo psicoenergético ),
- (3) habilidades superiores en el manejo de la situación general (Macro-Liderazgo),
- (4) habilidades superiores en tareas especializadas (micro-Liderazgo),
- (5) mayor capacidad en la gestión de la ejecución de una tarea (Liderazgo de Proyecto),
- (6) alto nivel de valores, la sabiduría y la espiritualidad (liderazgo Espiritual), por lo que cualquier líder debe su liderazgo a partir de una mezcla única de uno o más de los factores mencionados".

**Estilos de Liderazgo** según la madurez de los seguidores.

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo.



En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Según **Max Weber** (1905) hay tres tipos puros de liderazgo:

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- **Líder tradicional:** es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se, lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

**Rensis Likert (1961)** identificó cuatro sistemas gerenciales o liderazgo:

1. **Autoritario explotador:** Se basa en el temor y en las amenazas hacia el empleado, donde la comunicación es desde altos mandos hacia el más bajo. Hay un distanciamiento psicológico entre el supervisor y el subordinado.



2. **Autoritario benevolente:** Esto es el cumplimiento a través de las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, y se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones son tomadas por la cúspide de la empresa.
3. **Consultivo:** Cumplimiento con consecuencia de las recompensas y castigos. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en la cúspide de la empresa, y los subordinados pueden tener cierta cantidad de influencia, y pueden tomar las decisiones en su nivel.
4. **Gerencia grupal:** Recompensas económicas. En este sistema todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. La comunicación se presenta de abajo hacia arriba, a diferencia de los demás sistemas, aunque también puede ser ambos lados y se realiza sobre cierta base. Los supervisores y los empleados están muy cerca entre sí desde un punto de vista psicológico.

## **Misión y Visión**

Los conceptos refieren de manera general al planteo de objetivos que una persona o grupo pueden intentar alcanzar. Ambos conceptos son medios para lograr alcanzar un estado que se considera deseable.

El concepto de **misión** refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La **misión** de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del



que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Por otro lado, la **visión** de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La **visión** debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

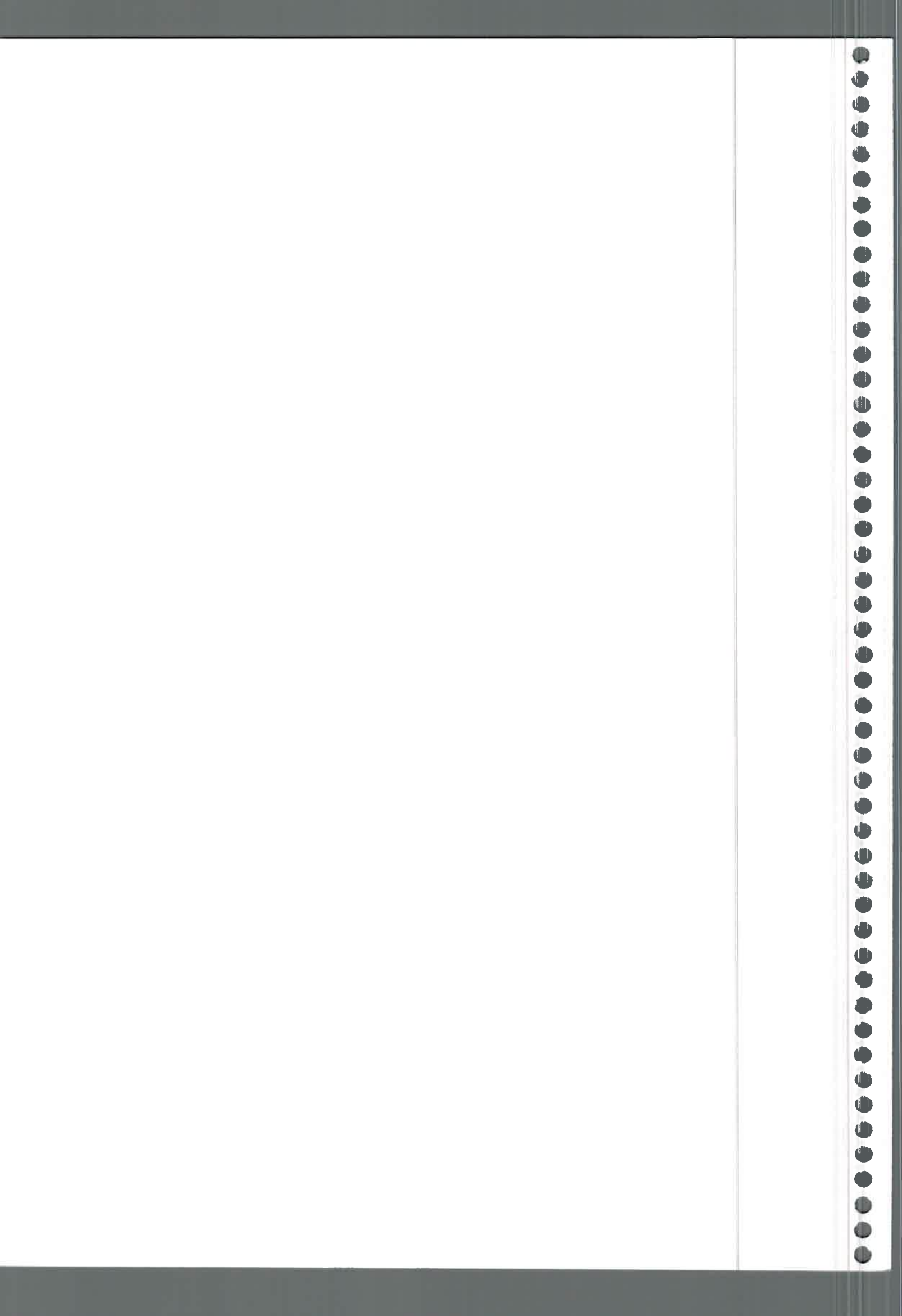
La **visión** depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.



Ambos conceptos (**misión y visión**) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (**misión**) y proyectarse hacia el futuro (**visión**) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del



plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

Pero la **Visión** de una organización pensada hacia el futuro debe tener en cuenta que en el área de la tecnología, el desarrollo científico y técnico puede volver obsoletas las tecnologías que la empresa produce en pocos años, por lo que una visión realista y coherente con su misión sería alcanzar el liderazgo en la innovación tecnológica, que le permita no solo seguir siendo una empresa líder, sino adaptarse rápidamente a cualquier cambio que pueda haber en el plano tecnológico.



## **La Empresa Familiar agro exportadora en Argentina. Particularidades.**

### **Grupo analizado, es un clúster Manisero de capital argentino**

El grupo analizado, es un clúster Manisero de capital argentino de índole familiar dedicada desde hace más de 50 años a la actividad, siendo compuesta por tres empresas: una dedicada a la ACTIVIDAD AGRICOLA, otra dedicada a la INDUSTRIALIZACION, venta en mercado Interno y Externo y una última dedicada a la EXPORTACION – COMERCIO EXTERIOR.

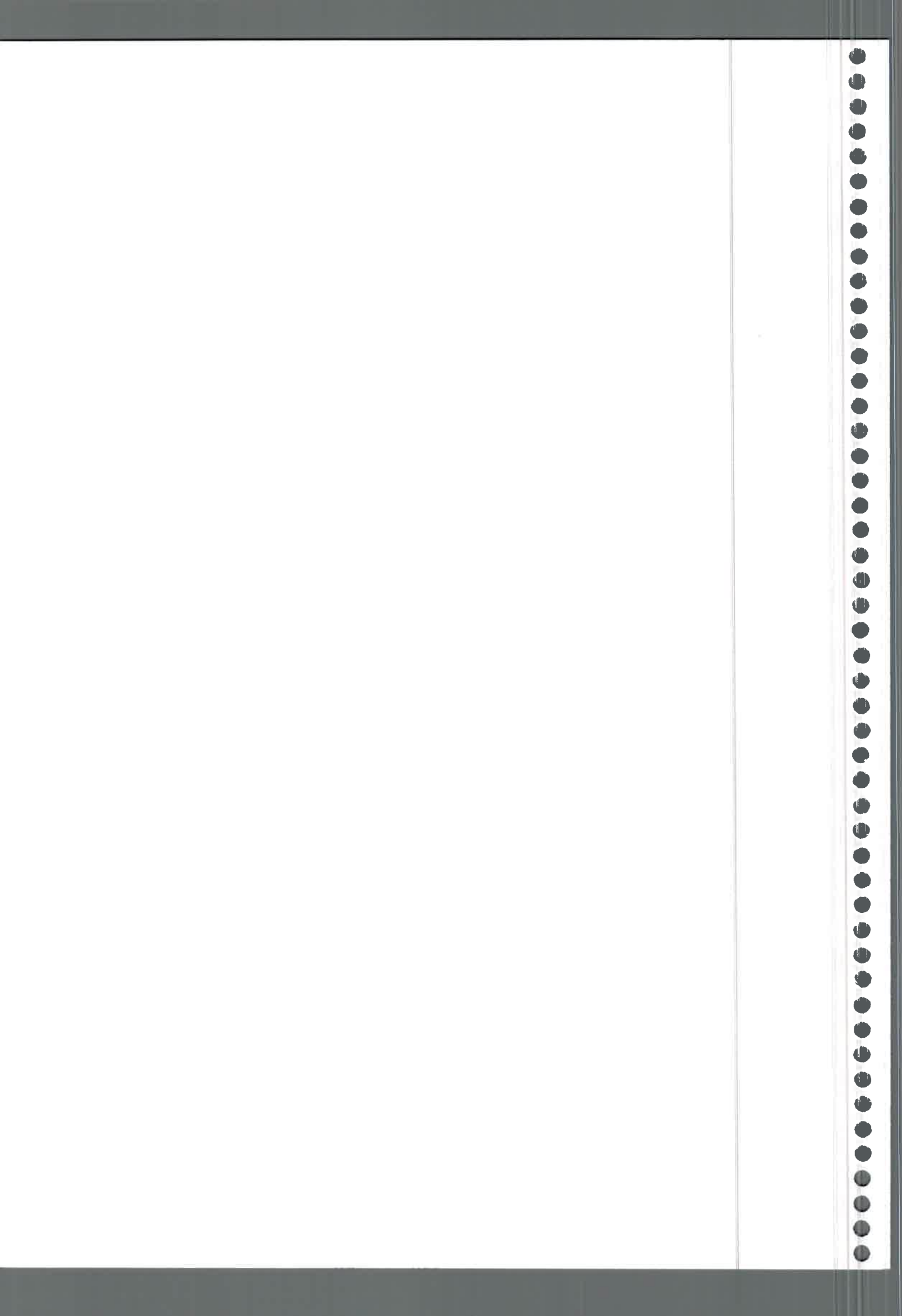
La misma está situada en la principal área manisera de Argentina, el sur de la Provincia de Córdoba, contratando a más de 300 empleados que viven y desarrollan su vida profesional en la misma zona.

### **Visión**

- Nuestra Visión es generar una sinergia de negocios en donde Productores Primarios (Proveedores), Industriales y los Clientes, son parte de la cadena de valor, aportando su conocimiento y experiencia en un esquema de libro abierto volcado al negocio de punta a punta, generando alianzas estratégicas en el país y el exterior, y una relación a largo plazo sustentable en el tiempo.
- Vemos gente trabajando en equipo, con diálogos abiertos y francos, expresando sus temores y sus expectativas.
- Vemos Ingenieros Agrónomos explorando las fronteras tecnológicas, aumentando la productividad y calidad de los cultivos.
- Vemos gente capacitándose en el trabajo, repensando las cosas que hacen diariamente y evaluando cómo mejorarlas, debatiendo con sus jefes, compañeros y miembros de sus equipos los conceptos que sustentan y proyectan esas mejoras.
- Vemos a la empresa procesando materias primas en todo el país y en todo el mundo, integrándose vertical y horizontalmente.
- Vemos a los procesadores y distribuidores del mundo preferirnos como proveedores, porque somos confiables, porque compartan nuestra visión de los negocios y de la vida.
- Vemos a las cooperadoras de las escuelas, los clubes de barrios, las ONG, los políticos de los pueblos y al resto de las empresas, cambiar sin ataduras.

### **Misión**

- Crear un ambiente agradable de negocios que contribuya al desarrollo de las personas y su entorno, resguardado y haciendo



crecer el capital de nuestros Inversores y Accionistas, generando un conocimiento continuo y aportando a la comunidad y al desarrollo regional; sin perder de vista el cuidado del medio ambiente.

- Ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno, para ello proveemos materias primas, servicios e información a la red agroalimentaria.
- Queremos ser el mejor aliado en la cadena por nuestra capacidad de interpretar y aceptar nuevos paradigmas y convertir las ideas en productos y servicios innovadores.
- Queremos ser elegidos por los inversores del mundo que busquen transformar y transformarse, que se sientan orgullosos y satisfechos de ser parte.

#### **Objetivos**

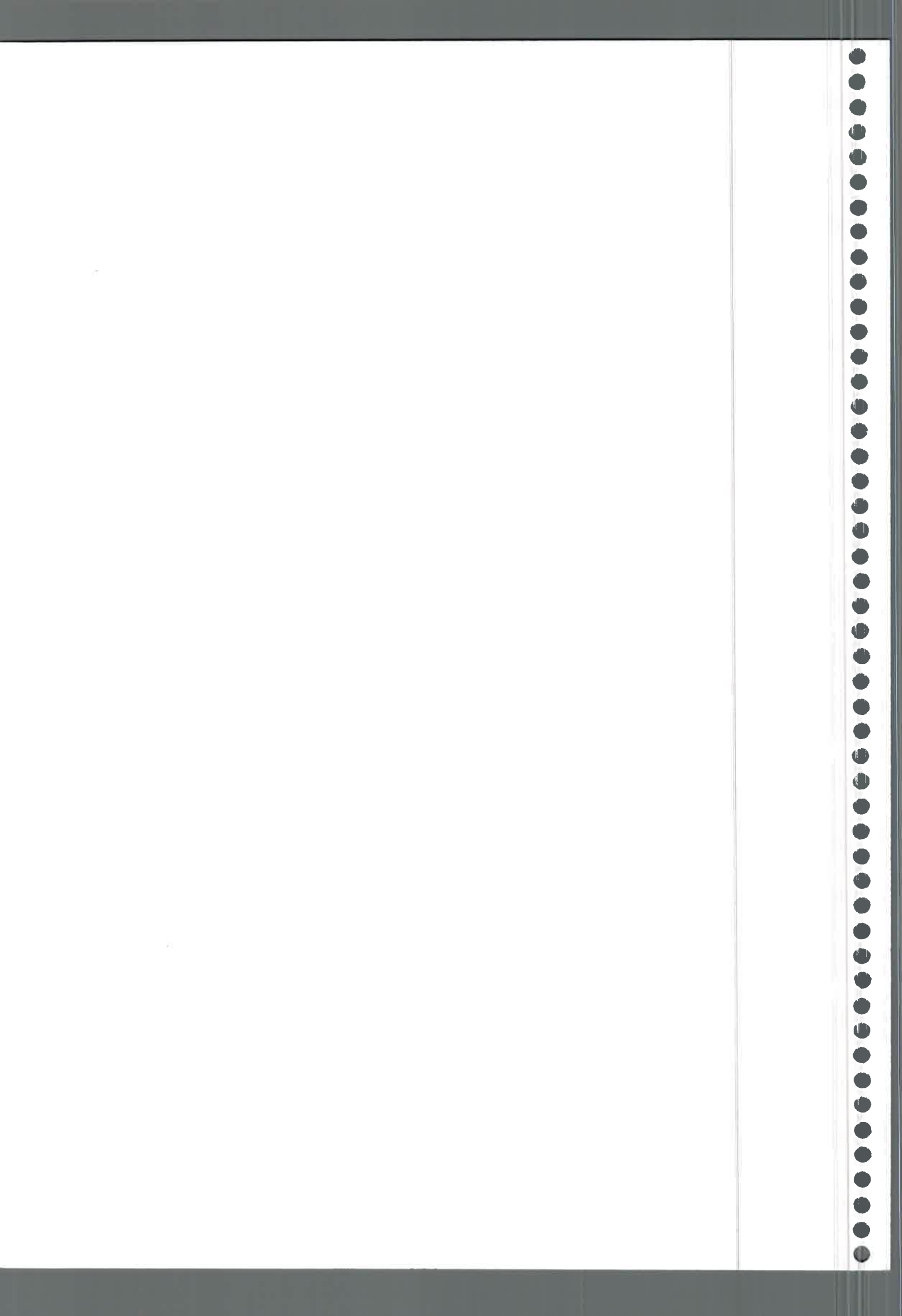
- Enfocar la organización hacia el cliente y satisfacer plenamente sus requisitos acordados previamente, basando nuestra estrategia en la mejora continua de nuestros procesos, productos y servicios.
- Ser una organización involucrada con el negocio del cliente que, alineada con la estrategia de éste, brinde plena satisfacción a sus necesidades y expectativas.

#### **Compromiso social y desarrollo regional.**

El Grupo, ha desarrollado su vida social y económica en la zona manisera, volcando sus inversiones en infraestructura, inmuebles, contratación de terceros, movimiento de camiones, consumos de productos varios, impulsando el desarrollo económico de toda la zona de influencia.

Los directores son personas comprometidas con el sector y con un fuerte espíritu emprendedor, apuestan al crecimiento constante y sostenido a través del tiempo, por eso a lo largo de su vida empresarial no retiraron dividendos y los resultados de los consecutivos ejercicios económicos se han reinvertido en el desarrollo del negocio. Esto está fundamentado en la excelente posición que tiene el sector agroalimentario en el mundo, donde el incremento de la demanda de alimentos es cada vez más fuerte y los mismos quieren estar fuertemente posicionados en el sector.

Los productos de Grupo son sometidos a exhaustivos controles garantizados por la aplicación de las Normas ISO 9001:2000, sistema HACCP, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), de Manufactura (BPM) e implementación del Sistema Integral de Trazabilidad, BRC (British Retail Consortium), herramientas imprescindibles en la producción de alimentos inocuos y con altos niveles de calidad.



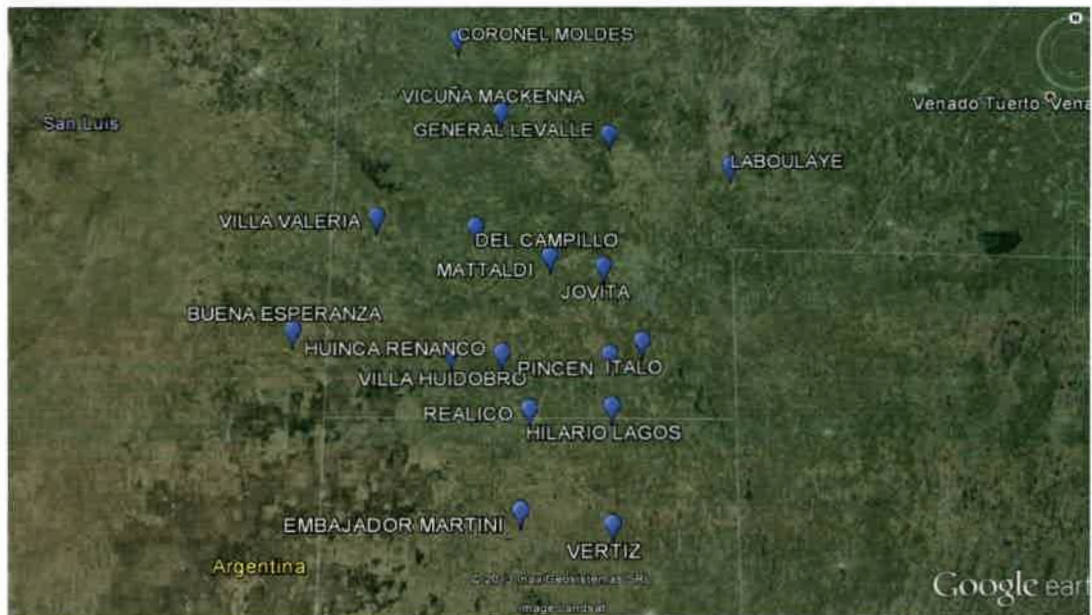
Para alcanzar estos volúmenes cuenta con tecnología de punta en todos sus procesos, desde la siembra, con 100% de maquinarias propias, una planta de producción industrial con capacidad de procesamiento de 75.000,00 TN caja, nave de almacenamiento de frío con capacidad de 10.000,00 TN maní grano y otras celdas de acopio con capacidad de almacenamiento de 65.000,00 TN maní caja entre lo que se destaca.

Para tener una visión global de la empresa, centraremos la descripción del negocio bajo cuatro ópticas, la Agropecuaria, la Industrial, la Comercial y la Administrativa.

**PERSPECTIVA AGROPECUARIA DONDE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD**

El Grupo tiene su radicación productiva primaria en todo el sur de la provincia de Córdoba y norte de La Pampa. En promedio produce alrededor de 12.000 hectáreas de maní por año de manera propia o en asociación con productores asociados. A su vez produce unas 8.000 hectáreas de soja y unas 4.000 de maíz. Cuenta con un parque de maquinarias amplio en variedad y cantidad que le permite realizar todas las tareas desde la siembra a la cosecha otorgándole grandes ventajas competitivas al poder hacer las tareas en el momento oportuno ganando en efectividad y eficacia en la labor.

A continuación se detalla el área de cobertura de siembra que abarca la empresa.





### **Producción, clientes, tecnologías.**

EL Grupo cuenta con un predio de 25 hectáreas en el parque Industrial de General Cabrera siendo una planta modelo con capacidad de procesamiento de 70.000 toneladas por año. Dispone de maquinaria de primer nivel tecnológico y de vanguardia a nivel mundial. La empresa produce una amplia gama de productos entre lo que podemos enumerar:

- ✓ Maní Crudo
- ✓ Maní Blancheado
- ✓ Maní Crudo Split
- ✓ Maní Blancheado Split
- ✓ Maní Tostado con Piel
- ✓ Maní Blancheado Tostado
- ✓ Maní Split Tostado
- ✓ Granulado
- ✓ Granulado Tostado
- ✓ Harina de Maní
- ✓ Pasta de Maní
- ✓ Aceite de Maní

En materia de almacenamiento se cuenta con una nave importada desde España de 10.000 mts<sup>2</sup> con almacenamiento en frío de alrededor de 10.000 toneladas. Esto mejora considerablemente las condiciones del maní permitiendo conservarlo en excelentes condiciones sin degradarse en su calidad. Se adjunta a continuación imagen en la cual puede verse la envergadura de la planta en general y de la nave de almacenamiento en primer plano.





La evolución constante en la que se encuentra la empresa en la búsqueda de la excelencia de sus procesos nos lleva a buscar día a día la mejora continua. En pos de este camino se han llevado a cabo mejoras a lo largo del año las que pasamos a describir:

#### Recertificación BRC

Las exigencias comerciales de nuestros clientes, sumado a la auto exigencia a la que nos sometemos continuamente para mejorar todo lo mejorable, nos ha llevado a certificar todos nuestros procesos industriales bajo las normas BRC (tal como lo mencionamos en la introducción). Este año se re-certifico la norma obteniendo excelentes resultados.

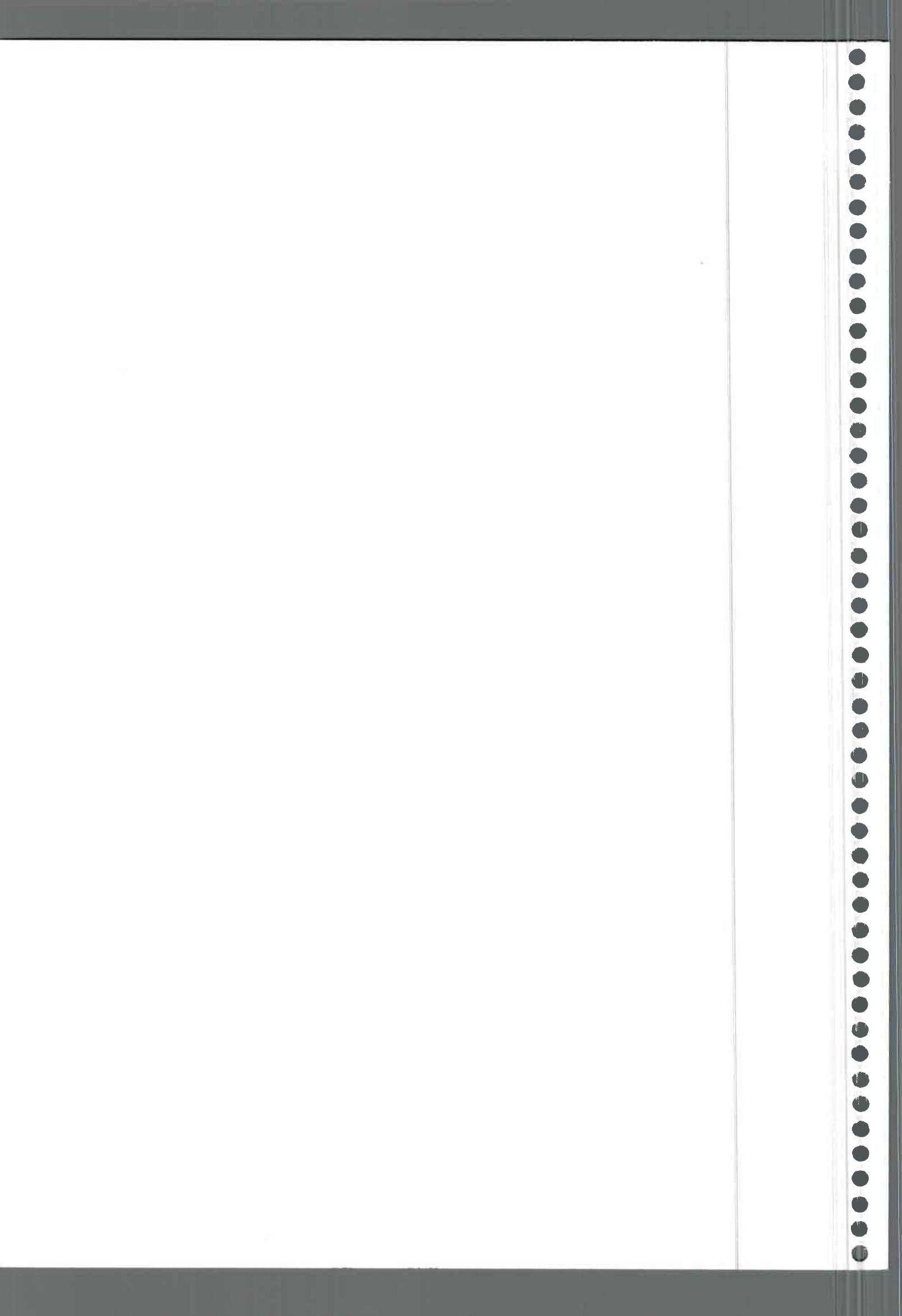
#### Perspectiva Comercial

Comercialmente la firma se encuentra, en proceso de desarrollo de nuevos mercados como así también con el fortalecimiento de las relaciones con los actuales.

#### Política Administrativa

En vistas de la mejora de los procesos administrativos, los que se iniciaron con la incorporación de SAP como sistema administrativo, se firmó un acuerdo de trabajo con la firma Deloitte para auditoría y certificación de los estados contables del Grupo y cumplimentar de esta manera las siguientes etapas:

➤ Preparar los estados contables de acuerdo con las normas contables profesionales argentinas, así como la presentación razonable de la situación patrimonial, de la evolución del patrimonio neto, de los resultados del ejercicio y del flujo de efectivo de cada una de las Sociedades sobre la base de las referidas normas;



➤ Mantener un sistema de control interno que reúna las condiciones necesarias para posibilitar la preparación de estados contables libres de errores significativos, que incluya entre otros aspectos la adecuada contabilización de todas las operaciones en los registros contables, la formulación de estimaciones razonables y la salvaguarda de los activos de las Sociedades;

➤ Identificar y asegurar que las Sociedades cumplan con las leyes y regulaciones aplicables a sus actividades e informarnos de cualquier violación significativa a tal normativa;

Este proceso es de suma importancia a los efectos de la generación de información a terceros interesados al ser auditados por una de las cuatro empresas de auditoría más grandes del mundo.

## **Recursos Humanos de la Empresas**

### **Administración**

- Profesionales 25
- Idóneos 12

### **Industria**

- Profesionales 14
- Técnicos 5
- Idóneos 26
- Operarios 140
- Operarios por Campaña 40

### **Producción – Transformación Materia Prima**

- Profesionales 6
- Técnicos 6
- Operarios 20
- Operarios por Campaña 10

## **Sistemas Informáticos Administración y Gestión**

### **Sistemas Administrativo**

- Sistema ERP SAP

### **Sistemas Específicos de cada operatoria**

- Albor Agro (G&B Consulting) - Gestión de Siembra
- G&B ERP (G&B Consulting) - Gestión de logística de camiones
- HighSoft

### **Sistema de Recepción y despacho de camiones a planta**

- Producción de Planta – Procesamiento Materia Prima



- PAYROLL (FairPay) - Gestión de Sueldos y Jornales

### **Auditoria Externa**

Consultora de sistema SAP (ERP)

Deloitte consulting

### **Ciclo de vida de la Empresa:**

Inmerso en un proceso muy creativo, con mucho esfuerzo personal, con muy pocos recursos y con dos consignas bien marcadas: **decisión y voluntad**

1980: Padre E hijo -Director 1- inician la actividad manisera industrial con mucho empuje personal con muy pocos recursos.

1985: Instalación primera planta de proceso de maní en Gral. Cabrera en una pequeña planta alquilada en el medio de la ciudad.

1990: Primer contenedor enviado al exterior con la mayor expectativa, mucha incertidumbre de un mercado desconocido pero con el apoyo de los grandes empresarios que incentivaron el inicio de este joven emprendimiento.

1993: Compra del predio de 24 has en parque industrial financiado por la municipalidad como parte de un proyecto de promoción industrial y desarrollo económica para la prospera ciudad.

1994: Se integra al grupo el Director 2 a invitación del padre y hermano -Directo 1- para integrar la sociedad bajo una consigna: "acá hay mucho trabajo y necesitamos crecer"

1996: Construcción primera planta de descascarado con un crédito del Banco Nación como promoción industrial y desarrollo de PYMES.



1997: Construcción primera nave de almacenaje de producto terminado ya encaminado en el negocio internacional buscado la calidad y aumento de valor en el producto final.

1998: Se incrementa el área de siembra en la provincia de Córdoba, Salta, San Luis y La Pampa ya como una empresa consolidada pelando en el terreno junto a los grandes jugadores del mercado.

2000: Primer visita a Feria Alimentaria de Barcelona (España) e inicio de una participación constante de ferias en el exterior, comenzando el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional, al mismo tiempo buscando diferenciarse de los grandes con mayor penetración en el análisis de la calidad y variedad de productos.

2001: Se integra al grupo Director 3, para cubrir la necesidad de encontrar en la familia un referente en la administración, propósito que no pudo ser alcanzado.

2001: Se enfrenta la primera gran crisis económica y financiera de la empresa y se comienza a planificar los primeros pasos de la creación del **GRUPO** con la creación de la **Empresa Industrial** y **Empresa Agropecuaria**.

2002: Se instalan primeras blancheadoras y se exportan los primeros contenedores, agregando valor al producto y entregando al mercado ya un producto mucho más elaborado y procesado, con un grado de transformación de la materia primera.

2004: Se crea **Empresa Exportadora** y departamento de comercio exterior y con esto se da por terminado el proceso de formación, creación del **GRUPO**.

2005: Primer participación en una Feria Internacional con stand propio, promoción maní altoleico y se incorpora definitivamente una agenda internacional.

2006: Se instala el 2° horno de tostado, incrementando la exportación de productos con valor agregado ingresando en el mercado de ESPANA, ya como



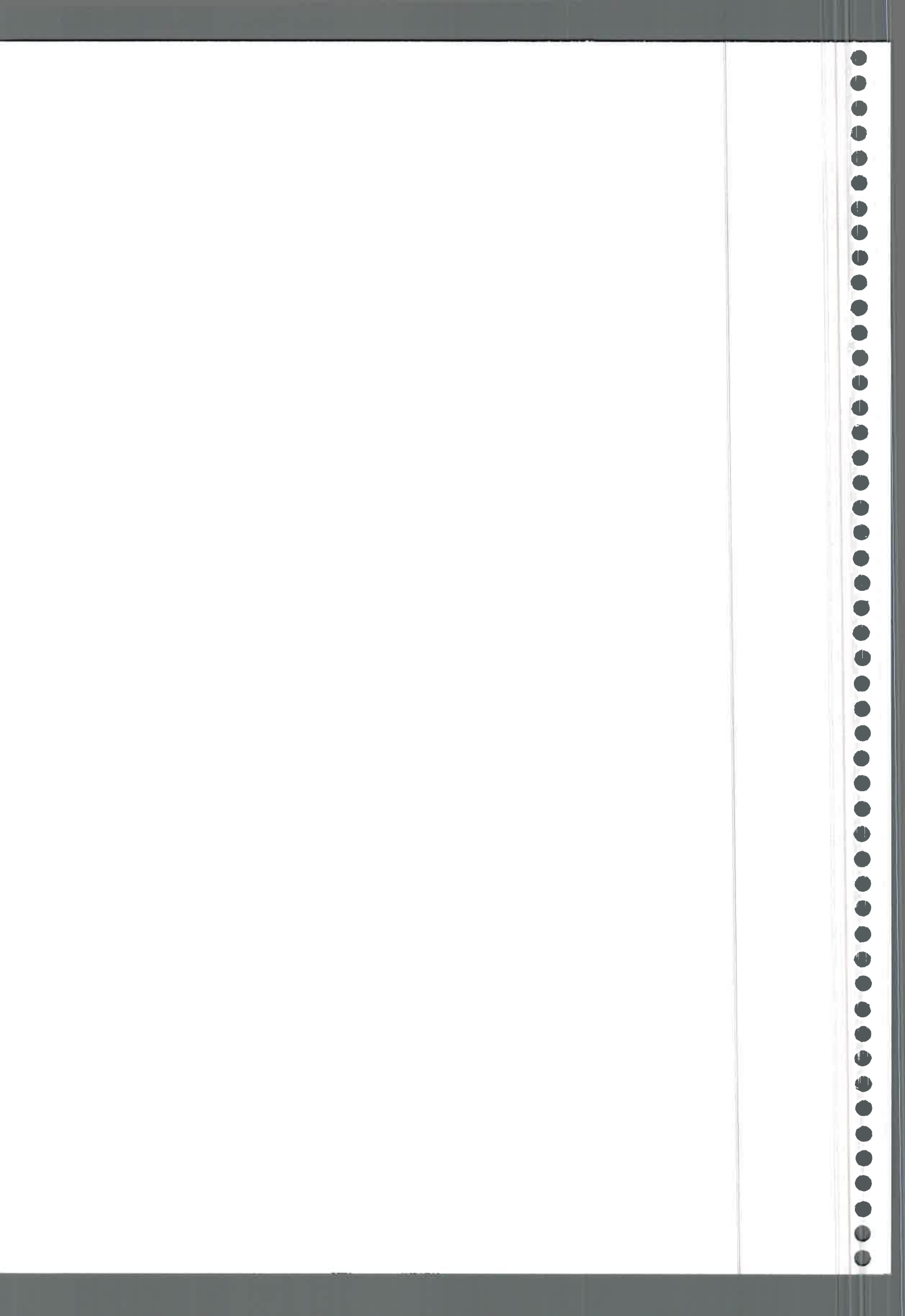
cliente preferencial de la cadena de supermercado más importante de toda EUROPA.

2007: Expansión de planta de 4 a 20 has y aumentamos capacidad de proceso a 60.000 ton/año y convirtiéndose en un jugador a nivel local entre los primeros 10 de ARGENTINA.

2010: Superaron las 20.000TN exportadas de productos terminados a más de 55 países

2011: Exportaron los primeros 10 contenedores de aceite a China

2012: Importación de España Nave de Frio con capacidad de 10.000 Ton.



# GRUPO EMPRESARIO





### **Características de su Dirección.**

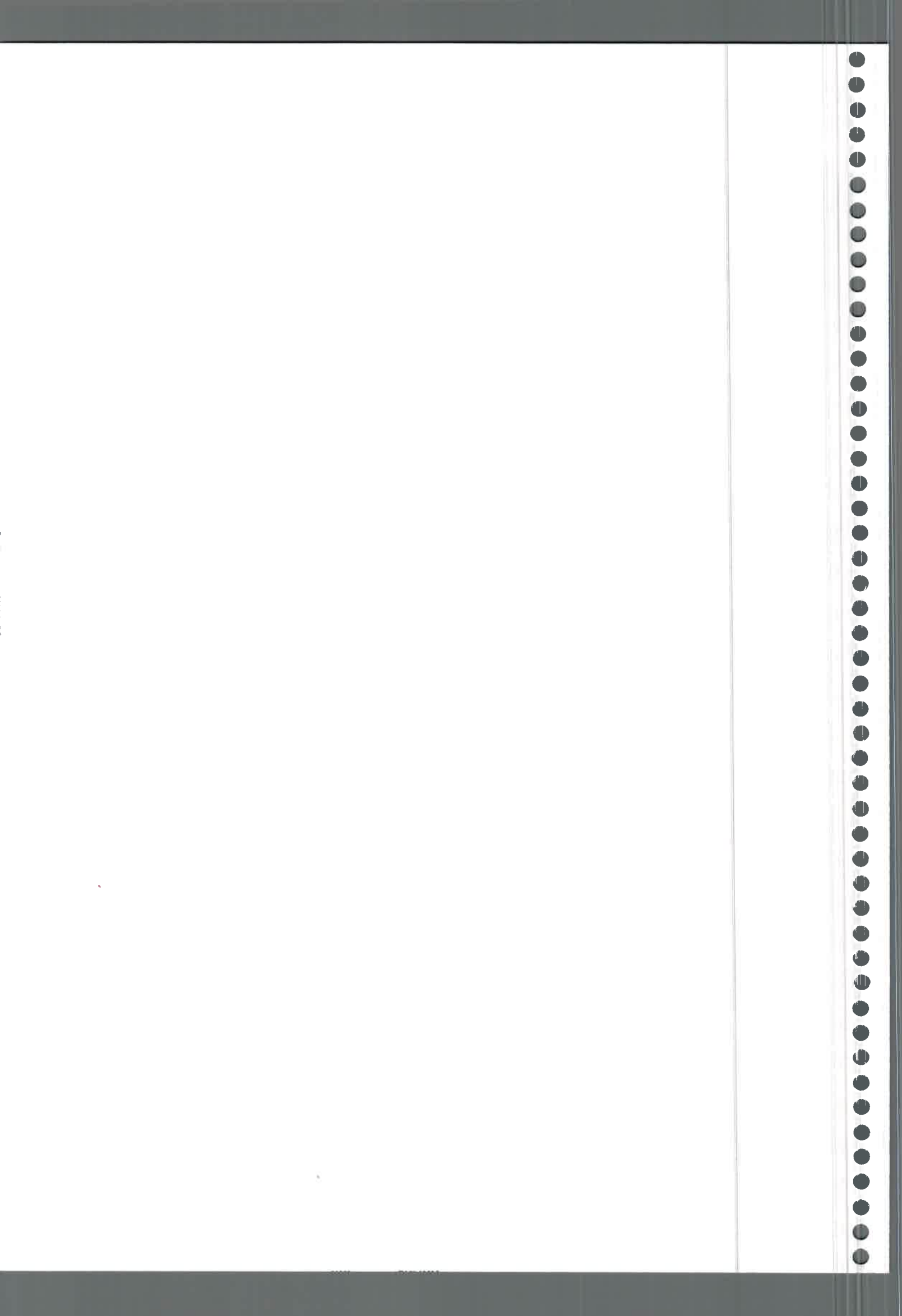
Un Directorio formado por cuatro personas. (4 miembros – 3 integrantes de núcleo familiar y 1 profesional)

#### **Director 1**

- Técnico
- 50 años
- Presidente de dos de las tres sociedades
- Participación del 50 % del capital social del Grupo
- Fue fundador junto con su Padre, es sin lugar a duda el líder de la familia y de la empresa
- Aspectos de su personalidad: LIDER, seductor, motivador, muy fuerte negociador, emprendedor, obstinado, pasional, divertido, narcisista, confuso, recurrente, optimista, aventurero y cerrado.
- Propietario de una sociedad exportadora en el exterior con un socio internacional
- Comenzó con su padre el negocio, la estrategia que más utilizo con su personalidad seductora conquistar a productores independientes de participar en el negocio, lo logro transparentando los números económicos de punta a punta del negocio, ganándose la confianza y el apoyo de ellos, pero sobre todo el aprovisionamiento de la materia prima para la planta y la idea de negocio que en su mente había soñado, al mismo tiempo por su misma personalidad era imperioso para él y su construcción de empresa nuclear a su familia -su hermano mayor- a su lado, desarrollando codo a codo el proyecto industrial, apoyándose en el como una misma extensión de su brazo, y con la cualidad de protector incorporar a su hermana menor para la otra extensión de su brazo en el plano administrativo.

#### **Director 2**

- Técnico
- 52 años
- Presidente de una de las tres sociedades
- Participación del 40 % del capital social del Grupo
- Fue invitado al negocio familiar por su Padre y su hermano



- Aspecto de su personalidad: capaz, tranquilo, trabajador, cerrado, pasivo, ordenado, obstinado, confiado, pesimista y expectante.
- Fue cautivado por su hermano menor y se enamoró inmediatamente del proyecto, al mismo tiempo dejar de ser empleado y pasar a ser dueño, incorporarse a un proyecto integrador y tan bien pincelado por su hermano fue muy difícil resistirse, aunque a lo largo de los años el no ser el fundador peso y pesa en toda la historia de la organización. Trajo muchos conflictos y nunca se pudieron resolver.

### **Director 3**

- Idóneo,
- 35 años
- Participación del 10 % del capital social del Grupo.
- Fue invitado al negocio familiar por sus otros dos hermanos después del fallecimiento de su padre.
- Aspectos de su personalidad: tranquilo y muy trabajador, no preparado, ordenado, invasivo, dubitativo, introvertido y cerrado.
- Se sumó con mucha dedicación y esfuerzo a la administración del negocio desarrollado por su hermano, lamentablemente siempre faltó la capacitación y la objetividad.

### **Director 4 – no accionista**

- Profesional
- 40 años
- Gerente General – tiene voz pero no voto.
- No tiene participación en el capital social del Grupo
- Fue contratado para ordenar y formalizar el negocio familiar con técnicas y prácticas profesionales.
- Aspectos de la personalidad: LIDER, tranquilo, trabajador, profesional, ordenado, contendedor, generoso, compañero pero competidor, preparado, racional, calculador.



- Se incorporó en el año 2011, fue contratado, resolvió rápidamente cuestiones administrativas, ordeno la información y la economía, es crítico y muy objetivo, trata de separar la historia y la idiosincrasia familiar con la historia y la idiosincrasia de la empresa, cosa que es difícil porque la familia es la empresa y la empresa es familiar desde que se pensó alguna VEZ. (Avances en Psicoterapia psicoanalítica (1997) – La subjetividad del riesgo (2005)

### **Diagnóstico de problemáticas.**

La Cultura Organizacional de la Dirección. (Toma de decisiones – reuniones - objetivos)

La **Dra. Laura R. Aíra expresa: (2006)** “El empresario de familia genera, una empresa propia como la expresión de un sueño de vida. Es decir que, la Empresa de Familia es una unidad de negocio con un objetivo de lucro y, además, con una vocación de trascendencia impresa por su fundador.

El objetivo que moviliza al Empresario y a su Empresa varía en el tiempo. Comienza con un objetivo modesto: al empresario le interesa sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Con el tiempo, y al lograrlo, encara como objetivos el resultado y la rentabilidad, y, en algún momento define la Empresa de Familia con su objetivo final: *LA TRASCENDENCIA*. Él quiere que, luego de retirarse o abandonar por cualquier otra causa, la dirección empresarial, la empresa pueda ser continuada por sus hijos.

Para posibilitar la obtención de este objetivo, el empresario sabe que tiene que crecer. Y que, para lograrlo, tiene que invertir. Hay que ganar mucho, retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante. Así se genera un sistema de retroinversión casi automática, que financia el crecimiento.

El desarrollo mencionado antes se complica porque conviven en el desarrollo empresarial familiar una serie de “invasiones”: la empresa avanza sobre la familia y el management; por otro lado la familia avanza sobre la empresa, y así sucesivamente.

El tiempo del empresario es la variable crítica a considerar dentro de la Empresa de Familia, ya que, de la manera en que típicamente se manejan estas



empresas, el empresario tiene mucho más por hacer que tiempo disponible para ello. Este déficit es en general cubierto con horas de su vida personal / familiar aplicadas a actividades de la empresa.

En general, la familia crece convencida de que la Empresa todo lo puede, mientras que, del otro lado, la Empresa requiere todos los fondos posibles, aun los que la familia puede entender que le son propios. La confusión más grave, y la más difícil de erradicar, es la confusión que existe entre lo que es patrimonio empresarial y patrimonio personal de la familia. Los límites son tan borrosos que prácticamente no existen; esto crea un caos financiero a la hora de analizar los movimientos fondos.”

Lo que describe la Dra. Aíra es una pintura exacta de la realidad, realidad que se ve reflejada en cada reunión de directorio, donde afloran los intereses personales, ambiciones sociales, económicas, familiares en toda sus matices.

Muchas veces este Directorio se sumerge en la informalidad, en la unificación de la valorización de los distintos temas, la unificación es tal que muchas veces un problema particular-privado de un integrante de la familia es tan importante como la necesidad de fondos, toma de decisiones de inversión, toma de decisiones de financiamiento, etc. de la empresa en las próximas días.

### **Análisis de dos casos puntuales.**

Primer caso: **Compra de una nueva planta**

1). Uno es el ejemplo del análisis de una transacción muy importante que se sucedió en marzo del 2011, cuando en la empresa se estaba analizando la posibilidad de adquirir una Planta Industrial situada en el extremo sur, establecimiento sito en predio industrial de la ciudad de Huinca Renanco ubicada en la Ruta Provincial N26 de la Provincia de Córdoba, constituido por la planta industrial propiamente dicha, los depósitos y las oficinas comerciales, en conjunto con las dependencias y maquinarias aptas y necesarias para el desarrollo del proceso industrial.



“DESCRIPCION DEL INMUEBLE: Se trata de una planta de acopio, manufacturación y procesamiento de maní, garbanzo, legumbres, que consta de dos inmuebles de su propiedad con todo lo clavado, plantado y adherido al suelo, designado ambos como parte de la mitad este de la chacra veintitrés, del plano de Villa y Colonia Torroba, Pedanía Jagueles, Departamento General Roca de la Provincia de Cordoba.

Sobre dichos inmuebles se hayan las siguientes instalaciones destinadas a la manufacturación, procesamiento y condicionamiento de maní: Nave de descarga (Materiales e instalación eléctrica), Norias, Calador, Naves de Acopio, Nave de Proceso, Secadoras, Prelimpieza para maní, Tableros, 7 Cámaras de video + accesorios, Celdas Australianas (Materiales), Clasificadora de granos, Descascaradora y cuarteadora de maní, Separadora Gravimétrica, Tamañadora capacidad 15 ton/hr., Cinta transportadora c/motor para maní, taller de mantenimiento de 1582 m2. Y secadero. También cuenta con tres viviendas, Plataforma volcadora hidráulica para camiones de 10 x 2,70 mt y 45 Ton., Calador Automático G4000M, hidroneumático, Alambrado olímpico”

Describo este caso porque es muy importante para darnos cuenta de la valorización que muchas veces caen las empresas familiares que tienden a unificar la valorización de las decisiones que se toman en la sala de reuniones.

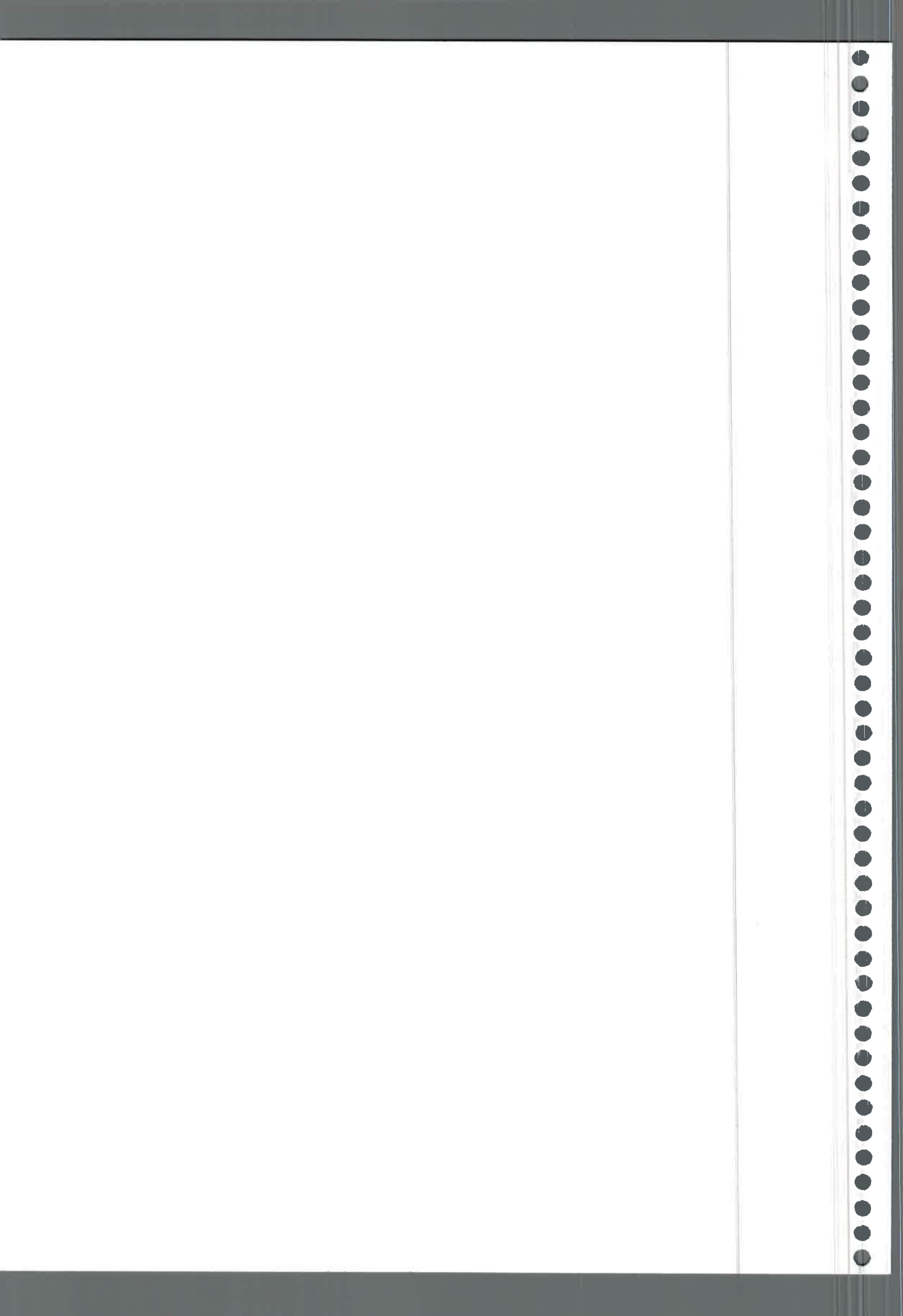
Con el mismo análisis se estudiaba la posibilidad de llevar a cabo la nueva inversión (Planta Industrial) se llevaba a cabo el análisis de la liquidación de impuestos de cada uno de los socios, con los mismos equipos de profesionales, en la misma mesa de directorio, en las mismas instalaciones de la empresa. Dos temas sin dudas importantes pero uno, la inversión que puede traer grandes ganancias o grandes pérdidas, un tema que puede complicar mucho a la empresa y el otro una resolución de la exposición impositiva de los socios, sin dudas un tema menor. Esto se daba en el marco que un Director trajo el negocio y los otros tres en mayor o menor medida apoyaban o acompañaban el proyecto pero sobre todo los Directores-socios no lo sentían propio, pero tampoco se resistían, aquí también jugó un papel importante la posición íntima de socios y mezclado por la relación de hermano, para apoyar o rechazar el proyecto ante la presentación incisiva, fervorosa de uno de ellos los otros se comportan tibios, su subjetividad sobre su objetividad.



*Conclusión: se compró la planta industrial en el extremo sur de la provincia pero hasta el día de hoy solo se recuperan los costos operativos más la amortización de la planta, obteniendo un resultado casi muy magro, prácticamente no se gana ni se pierde, por falta de un liderazgo que indique el camino – rumbo de crecimiento, es hoy un proyecto pobre, que no creció y quedo con escasos márgenes muy lejos de ser un proyecto exitoso.*

### Segundo Caso: **Incorporación - remplazo del Jefe de Planta**

2). Este caso se suscitó cuando el Jefe de Planta, un ingeniero químico, con una experiencia de más de siete años en la empresa, con una sólida instrucción en el procesamiento y producción de alimentos adquirida a lo largo de tantos años de experiencia y especialización, decidió dar un paso al costado, el Directorio comenzó a tratar en sucesivas reuniones la renuncia, remplazo de este puesto tan crucial e importante para la empresa, en el debate se mezcló muchas veces el interés privado de cada Director, la subjetividad de cada Director, se puso en discusión el perfil del puesto, y muchas veces la discusión se centralizó en la opinión subjetiva de valores como autoridad, liderazgo, visión del futuro de la organización, metas, objetivos a alcanzar, en algunos momentos era tan complejo el análisis y la concentración de opiniones, de intereses, de posiciones, que se perdía el eje del debate y la objetividad de evaluación de la necesidad de elección de un jefe de planta que pudiera llevar a delante el proceso productivo en que la empresa está inmerso, con las particulares propias, con las exigencias en políticas de alimentos, con los avances de la tecnología, con la complejidad del manejo de recursos humanos que los días modernos nos tienen acostumbrados, con la política de mercado internacional, desprovistos de la complejidad de la relación familiar, desprovistos a quien iba a reportar, de quien iba a depender, a quien iba a contribuir directamente dentro de la organización, y salieron a la luz conflictos personales de profunda rivalidad entre los miembros de la familia. Donde cada Director ponía en la balanza su situación personal, sus intereses privados, personales antes la decisión racional objetiva de elegir la mejor persona para la organización teniendo en cuenta el contexto, los factores



exógenos y endógenos, que influyen e influirán en el desarrollo productivo de la organización.

*Conclusión: se reemplazó el jefe de planta pero después de dos años, persisten conflictos en el crecimiento del puesto por desaciertos cometidos en la elección del candidato, en el proceso de inducción, y en el liderazgo que se implementa en la planta y la falta de resultados.*

Los casos analizados son útiles para establecer que los **problemas más comunes** en una empresa familiar se presentan especialmente cuando los intereses de uno o todos los miembros de la familia no son los mismos que los intereses de la empresa.

Por ejemplo:

- 1) Si un miembro de la familia quiere ser presidente pero es menos competente que una persona que no es parte de la familia, se dice que sus intereses no van de acuerdo con los intereses de la empresa.
- 2) También existe el caso en que hay discrepancia entre los intereses de los miembros de la familia. Esto es muy común al querer involucrar a las siguientes generaciones de la familia, pues si el seguir en la empresa no está dentro de sus objetivos puede crear conflicto entre las familias.
- 3) Cuando uno de los accionistas quiere construir su casa particular, el lugar, la cantidad de metros cuadrados, y el momento elegido, muchas veces forma parte de las discusiones del Directorio, la disposición de fondos y/o recursos.
- 4) Cambiar el auto de uno de los directores, vacaciones, la fiesta de quince de los hijos, lugar de estudio universitario de los hijos, lugar



de residencia de estos, pueden formar parte de las discusiones de Directorio.

- 5) La política de dividendos es un problema muy común.
- 6) Pago de las cuentas, disponibilidad de recursos de la empresa para satisfacer necesidades propias de cada integrantes de la sociedad-familia.
- 7) Entre las causas más comunes por las que desaparecen las empresas familiares están la falta de claridad sobre el rol de la familia, la superposición de funciones de gestión y gobierno, y la inexistencia de un directorio que actúe profesionalmente.

***La suma de todos estos desaciertos confluyen sin duda en la falta de una estrategia a largo plazo, de un plan de acción con una constante medición de desvíos, resultados, es la falta de establecimiento de un rumbo firme y bien marcado. En una empresa familiar muchas veces se ve un horizonte muy corto, un objetivo a corto plazo.***



## **Propuestas.**

**Niethardt asegura (2007)** “Para evitar esas situaciones que generan inestabilidad es necesario desarrollar una estructura que ponga orden en la empresa. Eso significa institucionalizar la relación familia y empresa con órganos de gobierno, como el directorio y el consejo familiar, otorgarles funcionalidad, diferenciar los ámbitos de decisiones, establecer reglas claras con protocolos familiares e incorporar habilidades de comunicación y de resolución de conflictos”,.

**Hambra explica (2005)** “Para preservar el equilibrio entre el desarrollo del negocio y el de la familia es necesario encuadrar las relaciones familiares en un modelo de gestión. Ese el propósito de órganos de gobierno como el consejo de familia, integrado por comités. Es un ámbito que obliga a presentar información sobre lo que se hace, las guías estratégicas propuestas, los cambios de visión. Además, crea espacios de comunicación y de discusión sobre temas sensibles, que en otro contexto harían estallar todo. Entre ellos, la distribución de los dividendos, la promoción y retribución de los familiares y no familiares, las reglas para su ingreso, los sistemas de control, las oportunidades de inversión y la disposición para asumir riesgos.”

En empresas familiares más complejas, por la cantidad de integrantes de la familia involucrados, **Hambra** recomienda una asamblea de familia. "En los casos en los que la cantidad de familiares que no participan del negocio es mayor, el consejo funciona como una comisión interna y opera como representante de la asamblea".

**Hambra** continua diciendo: “Otra de las claves para fortalecer la estructura y evitar riesgos de avalancha es la formalización del directorio, encargado de definir el futuro, la visión y la estrategia y que muchas veces, paradójicamente, no pasa de ser un rol definido en un papel.”

**Según Kaplun.** ([www.portalfitness.com/2427-los-9-mandamientos-de-los-herederos-de-la-empresa-familiar/](http://www.portalfitness.com/2427-los-9-mandamientos-de-los-herederos-de-la-empresa-familiar/))

Me gustaría compartir en este trabajo el pensamiento de Dr. Carlos Kaplun, quien tuvo la suerte de conocer personalmente y compartir largas



jornadas de capacitación con él. Donde puedo citar los diez mandamientos – preceptos que mantenía con bandera de una empresa familiar.

### **Los diez mandamientos:**

1. Tendrás por misión final comprender que la continuidad de tu empresa de familia es tu verdadera herencia, por encima de valores patrimoniales, o de expresión de riqueza que pudieras llegar a recibir.
2. Aceptarás que tu herencia no es un regalo sino una responsabilidad y actuarás como tal.
3. Comprenderás que sólo tu responsabilidad justifica tu beneficio empresario.
4. Comprenderás y harás tuyos los sueños empresarios de tus padres o de tus mayores, según corresponde.
5. Tendrás por seguro que tus padres te quieren.
6. Aceptarás que tus padres también tienen como objetivo ser equitativos contigo y con tus hermanos.
7. Tendrás como reconocido que equitativo es aquello que mejor resultado da a todos los involucrados de la familia y que lo igualitario tiende a ser mediocre.
8. Deberás hacer lo necesario para ganarte y mantener el respeto de los gerentes profesionales y asesores de tus padres.
9. Preocúpate por resolver primero los problemas empresarios de tus padres. Recién entonces incorpora a los tuyos



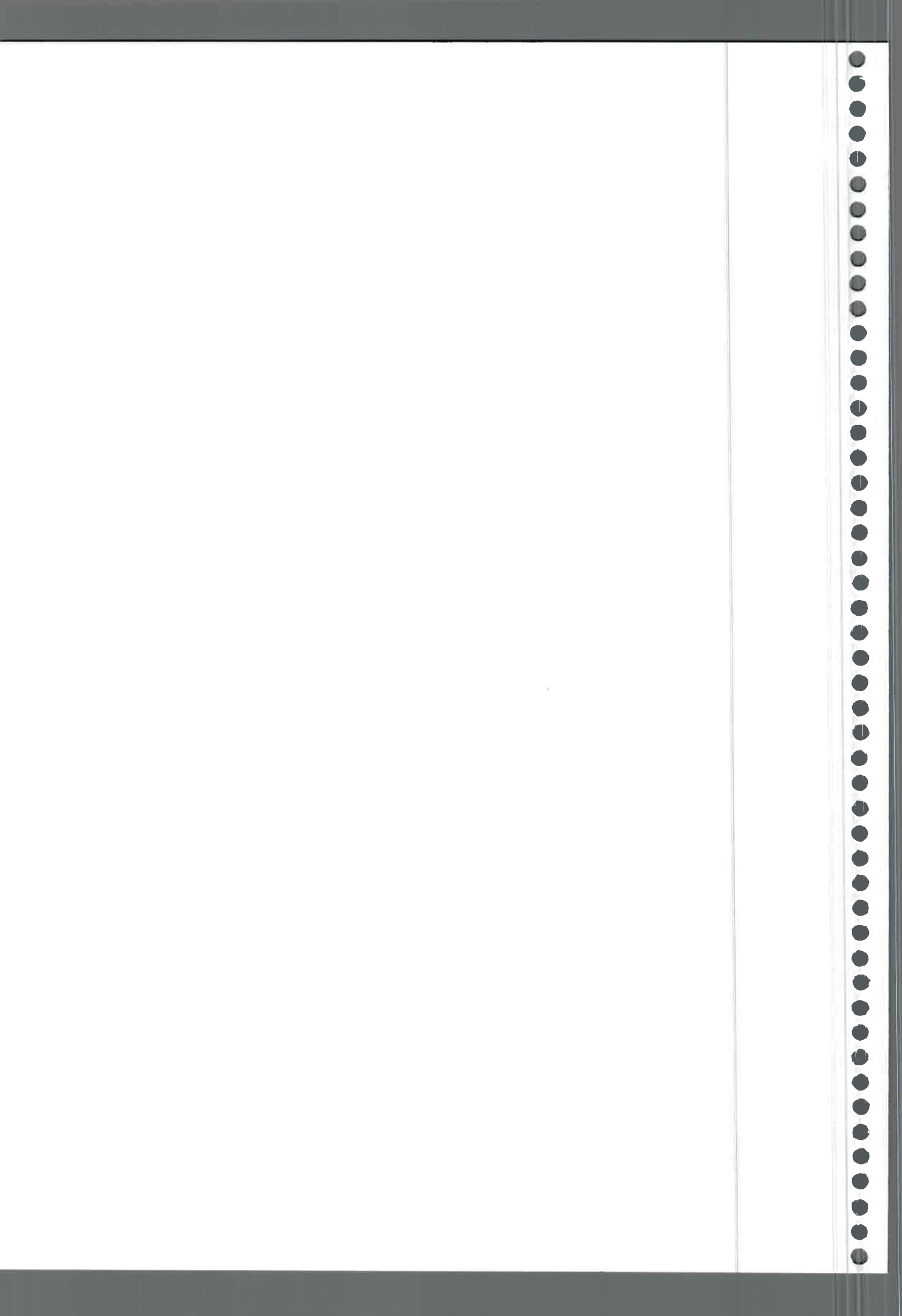
10. (complétalo de acuerdo a la misión que creas que tienes que cumplir con la empresa que te dejan, pero recuerda que ser empresario de familia es por encima de todo, asegurar continuidad para los que vienen)...

Un ejemplo para tener en cuenta como empresario líder y reconocido de la Argentina: Un caso exitoso en este tema es el del Grupo Los Grobo, que pasó de ser una empresa familiar a un holding de alcance regional, con un directorio profesionalizado e independiente.

**Según el presidente del Grupo Gustavo Grobocopatel:**

"Cuando empezamos, en 1984, trabajábamos las 24 horas y creíamos que podíamos hacer todo. Éramos el límite a nuestro propio crecimiento, contratamos a un consultor, tomamos empleados, empezamos a profesionalizar la empresa y en 2002 hicimos el primer protocolo. En ese momento definimos las reglas de juego, qué queríamos para nuestros hijos y quienes querían participar".

**Sigue Grobocopatel:** "A la hora de elegir un director no familiar hay que tomar ciertos recaudos. Tiene que ser una persona íntegra y con coraje para cuestionar a dueños, accionistas y ejecutivos. Es mejor evitar a las personas con conflicto de intereses, como amigos o proveedores de servicios. Además de recomendar la diversidad de género y de edades en la composición del directorio, sugirió incorporar directores independientes. Aportan una mirada externa y objetiva, agregan nuevas habilidades y conocimientos, ayudan a mantener el equilibrio cuando hay desacuerdos, y traen contactos comerciales."



### **Conclusiones:**

**La primera conclusión** es, las empresas no consiguen el éxito o la continuidad debido a su tamaño, sino a otros factores, entre los que destaca la antigüedad. Las empresas con el tiempo aprenden sobre su eficiencia. El eficiente crece y sobrevive, mientras que el ineficiente cae y fracasa.

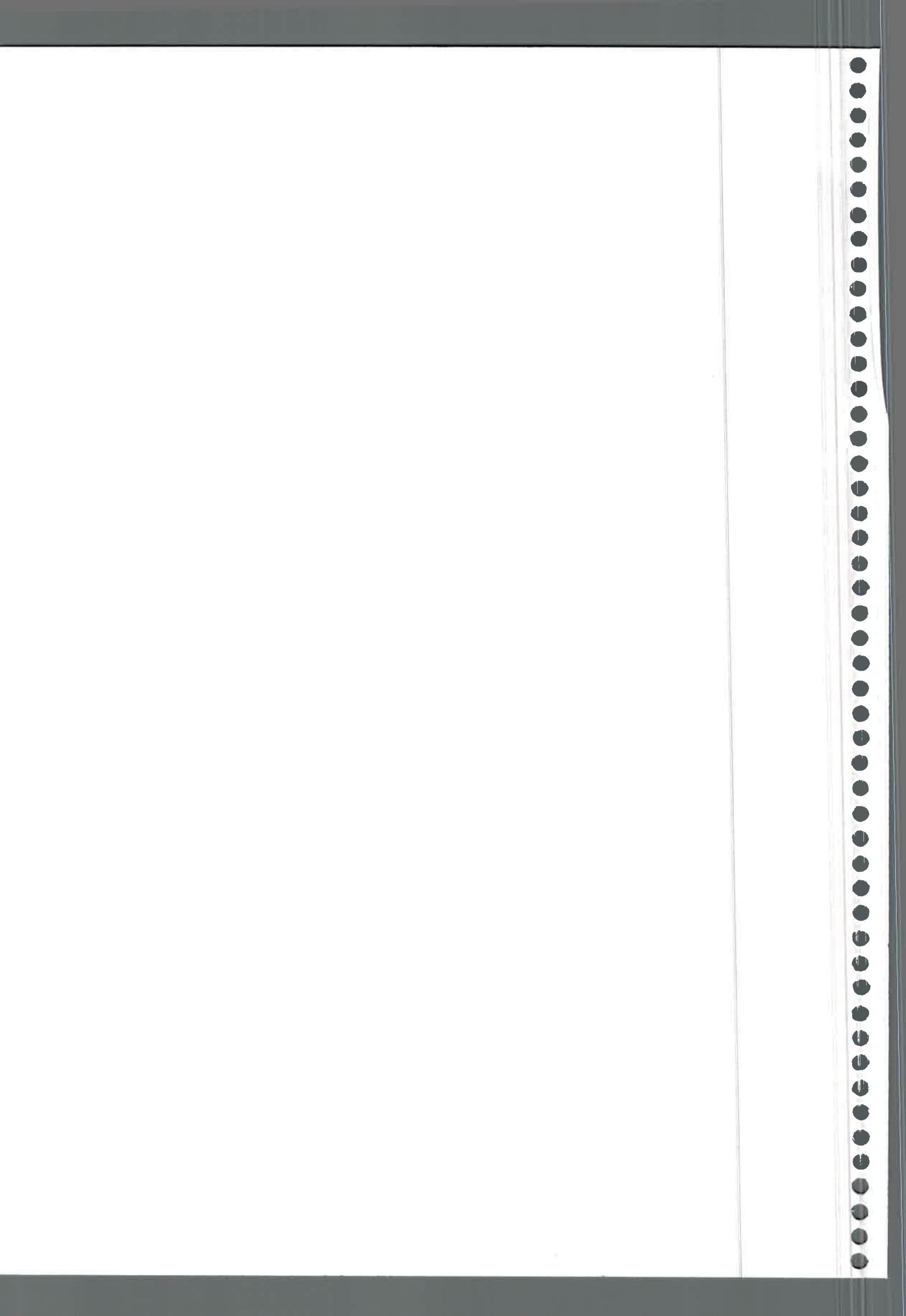
En lo que respecta a los recursos humanos, el empresario que invierte en formar a su personal tiene ventajas competitivas respecto a uno que no lo hace; porque su empresa estará más preparada a reaccionar ante los cambios en el entorno.

**La segunda conclusión** es, que el problema fundamental que la empresa familiar enfrenta que la autoridad debe ser ejercida por el líder natural, aquel que tenga capacidad para hacerlo, tenga conocimiento o la suficiente madurez para adquirirlos, para apoyarse en cuerpos profesionales, en equipos técnicos y delegar en función de la capacidad y el conocimiento y no en función de la relación familiar.

**La tercera conclusión** es, que un familiar le puede hacer muy bien a la organización pero al mismo tiempo le puede quitar mucha imparcialidad, objetividad al momento de la toma de decisiones, esto se subsana con capacidad técnica, profesional y con antigüedad en el cargo.

**La cuarta conclusión** es, que muchas veces los sueños se comparten pero la mirada de cada uno siempre es absolutamente personal.

**La quinta conclusión** es, la importancia que se le da a la empresa familiar o empresas de familia, encuentra su explicación en el hecho de que, en general, son las unidades empresarias más numerosas y por lo tanto, son el motor de la actividad económica de cualquier país. En Argentina y en Brasil, de cada 10 empresas que funcionan, nueve son de tipo familiar; en Costa Rica 8 de cada 10;



en Perú 6 de cada 10 y en México 4 de cada 10. Estos datos surgen de un relevamiento realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), organismo dependiente de las Naciones Unidas.

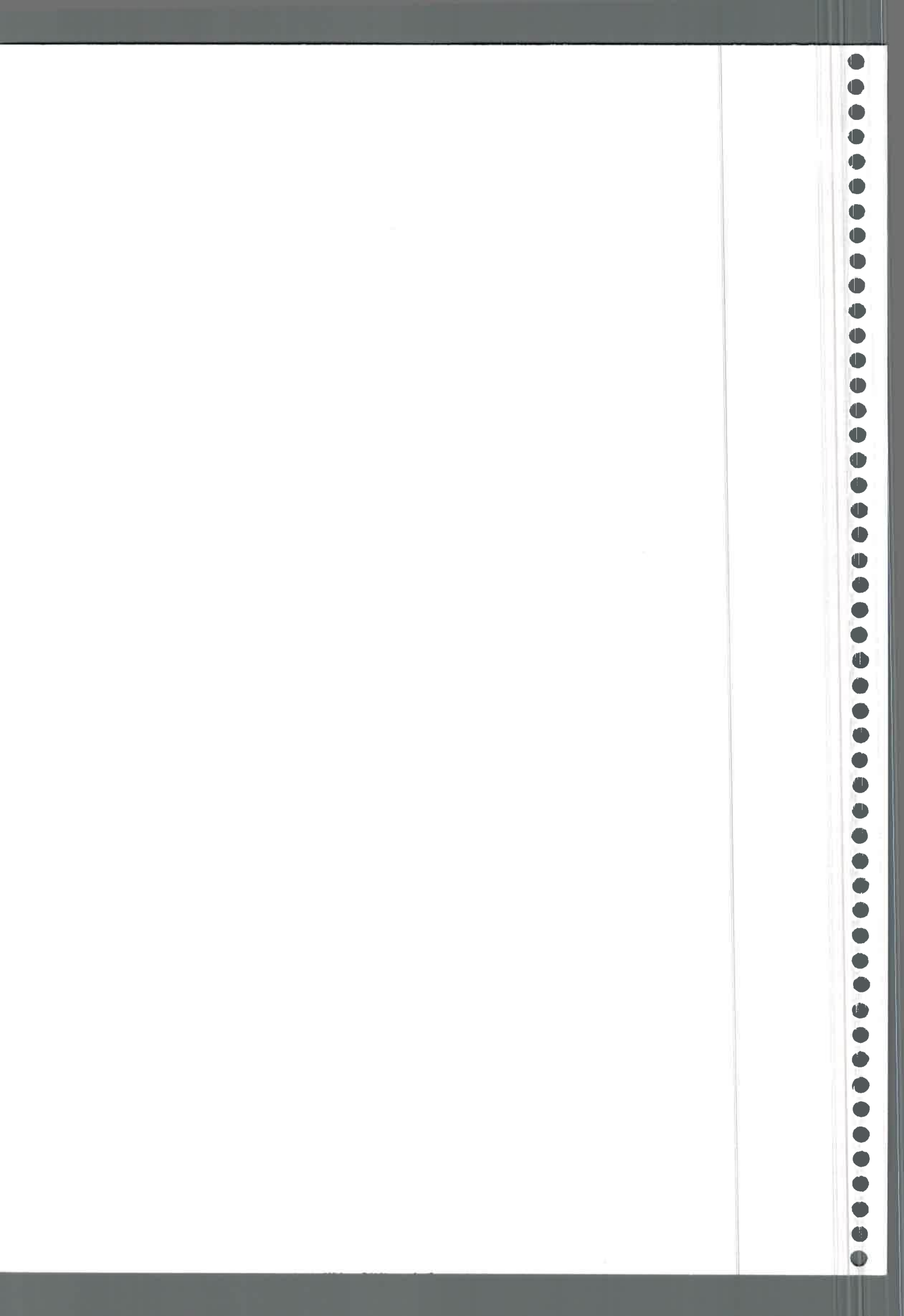
**Conclusión final:** *se puede decir basados en la experiencia y relevamiento que muchas veces, he realizado a lo largo de los últimos años, los fundadores de las empresas familiares no tienen la preparación necesaria para diseñar el futuro de sus empresas, ni cuentan con las herramientas que les permitan superar los desafíos planteados en los negocios y en la familia, tienen el sueño, la ilusión, la visión del negocio.*

*El camino es proyectar los sueños, bajarlos a la realidad, capacitarse y rodearse de equipos capaces y formados que compartan la visión de la empresa. Crear protocolos, una planificación estratégica capaz de interpretar el espíritu de la familia y la visión de la empresa, establecer un gobierno – asamblea de la empresa y un consejo familiar, esto induce a tener en cuenta valores, acuerdos, políticas, compromisos, reglas, consideraciones y esfuerzos de todos los integrantes de la familia formen o no la estructura societaria y preserven la integridad y la unidad de la empresa y familia.*



## Referencia Bibliográfica:

- **New Patterns of Management** - (1961), Resins Likert, Psicólogo, Rensis Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Fecha de nacimiento: 5 de agosto de 1903, Cheyenne, Wyoming, Estados Unidos, Fallecimiento: 3 de septiembre de 1981, Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos.
- **Tipos de liderazgo**, Max Weber, (1905) (Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920) Sociólogo alemán que opuso al determinismo económico marxista una visión más compleja de la historia y la evolución social. Para Weber, las estructuras económicas y la lucha de clases tienen menos importancia que otros factores de naturaleza cultural, como la mentalidad religiosa o filosófica o incluso la ética imperante; así, en La ética protestante y el espíritu del capitalismo
- **El protocolo en la Empresas**, **Melquicedec Lozano Posso**, Profesor tiempo completo Depto. Académico Y Rec. Educativos, C.D.E.E. Departamento Académico y Rec. Educativos,  
**Formación académica :**  
**Maestría** Iniciación a la investigación en creación y dirección de pymes , 2006, **Doctorado** Espíritu empresarial y creación de empresas - Universidad Autónoma de Barcelona , 2004 **Maestría** Economía aplicada - Universidad del Valle , 1998, **Pregrado** Ingeniería industrial - Universidad del Valle , 1987
- **Avances en Psicoterapia Psicoanalítica** - (1997) Hugo Bleichmar, Médico, Universidad de Buenos Aires - Doctor en Medicina, Universidad de Buenos Aires -Psiquiatra, Universidad de Buenos Aires - Director del Curso de postgrado de Psicoterapia Psicoanalítica de la Universidad Pontificia Comillas (Madrid) - Miembro de la Asociación Psicoanalítica Internacional (IPA) - Presidente de la Sociedad "Forum" de Psicoterapia Psicoanalítica - Director de la Revista Aperturas Psicoanalíticas - Vicepresidente de la Comisión de Médicos Psicoterapeutas del Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Madrid (ICOMEM)
- **La subjetividad del riesgo** - (2005), Silvia Bleichmar, Nació en Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, en 1944. Allí transcurrió su infancia entre la Escuela Normal Mixta y la Biblioteca Rivadavia. Estudia Sociología y luego Psicología en la Universidad de Buenos Aires, donde participa activamente del movimiento estudiantil de los años 60'. Casada, madre de tres hijos, abuela de ocho nietos, se radica en México durante los años de la dictadura militar y realiza el Doctorado en Psicoanálisis en la Universidad de París VII, bajo la dirección de Jean Laplanche, Profesora de diversas Universidades nacionales y del exterior. De sus actividades extra-académicas se cuenta, entre otras, la Dirección de los proyectos de UNICEF de asistencia a las víctimas infantiles del terremoto de México de 1985, y el Proyecto de ayuda psicológica a los afectados por la bomba que destruyó la Mutual Judía, AMIA en 1994. Ha colaborado con publicaciones nacionales y extranjeras mediante artículos científicos y ensayos de actualidad. Sus libros más conocidos son: En los orígenes del sujeto psíquico, "La fundación de lo inconsciente", "Clínica psicoanalítica y neogénesis", "No me hubiera gustado morir en los 90" y "Dolor país", éste último calificado por la crítica como "un profundo y comprometido ensayo sobre la realidad argentina y su impacto en la subjetividad". Esta misma crítica ha expresado: "tanto en su producción científica como en sus trabajos sobre la realidad social hay, en Silvia Bleichmar, una ineludible actitud de búsqueda y un profundo rechazo al irracionalismo, al pensamiento que se sostiene en la pura creencia, y aún a esto una enorme libertad de espíritu que la hace original". Silvia Bleichmar falleció en la Ciudad de Buenos Aires, el 15 de agosto de 2007. lvia Bleichmar.
- **Tesis. Dra. Laura Raquel Aíra**,(2006) Nacionalidad: Argentina. Contadora Pública Nacional, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (U.B.A.). Finalización en Julio de 2000. • Especialista en la Gestión Pequeña y Mediana Empresa (PyME), Título de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (U.B.A. - Duración 2 años). Finalización Julio de 2003. Actividad académica, Actualmente ayudante de la materia "Sistemas Administrativos", Cátedra del Dr. Magdalena - Adjunto Prof. Dr. Jorge Rubén Vázquez. Facultad de Ciencias Económicas, U.B.A. Desde Agosto de 2004. Actualmente ayudante de la materia "Seminario Gestión de la PyME", Cátedra del Dr. Vicente - Adjunto Prof. Dr. Jorge Rubén Vázquez. FCE, U.B.A. Desde Marzo de 2005. Ayudante de la materia "Teoría de la Información", Cátedra J. Martínez García FCE, U.B.A. Durante el año 2000.  
• Ayudante de la materia "Costos", Cátedra del Dr. López Urriburu FCE, U.B.A. Durante el año 1999 - 2000.
- **Dr. Ernesto Niethardt.** (2007) Abogado (Universidad del Salvador USAL) 24/7/78 - Programa Desarrollo Directivo DPME, IAE Escuela de Negocios, Universidad Austral - Programa de Arbitraje y Mediación, Título de Mediador, Universidad Austral - Certificate Program in Family Business Advising, Family Firm Institute (FFI), Boston, USA - Principales antecedentes docentes: Instituto de la Empresa Familiar de ADEN Alta Dirección Escuela de Negocios: 2007/2009, profesor regular - Universidad Siglo 21 Programa BID/FOMIN Supervivencia



y Competitividad de las Empresas Familiares en la Región Centro de Argentina, 2007, profesor invitado - Universidad de San Andrés, Facultad de Administración de Empresas, 2000/2001 profesor invitado Derecho Comercial I - Universidad del Salvador, Facultad de Ciencias Jurídicas, 1988/1992, profesor adjunto de Derecho Comercial I - Escuela de Abogacía (FORES) 1981/1985, profesor regular Editor de la Newsletter [www.tuempresafamiliar.com](http://www.tuempresafamiliar.com) (quincenal) desde julio 2008, "La Empresa Familiar y sus Protagonistas" (libro), Ed. Dunken, Buenos Aires 2007., "Managing the boundaries amongst Family Business and Family Assets: Family Governance Structures in Family Business", The 4th Annual Conference Family Business & Family Office for Latin American Families, MGI/ESAFON, Buenos Aires, Octubre 2008. "Empresa y Familia" (artículo, IAGO Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones), Abril 2008. "Family Business in Argentina and performance of Family Firms during the 2001/2002 economic crisis", Research & Education Symposium, FFI Annual Conference, ponencia, Miami, USA, Octubre 2007. "La Empresa Familiar en Argentina y dos casos de Responsabilidad Social Empresaria" I Congreso Regional de Empresas Familiares en Asturias: Empresa Familiar y Responsabilidad Social. Oviedo, España, junio 2007

- **Dr. Carlos Kaplun**, ([www.portalfitness.com/2427\\_los-9-mandamientos-de-los-herederos-de-la-empresa-familiar](http://www.portalfitness.com/2427_los-9-mandamientos-de-los-herederos-de-la-empresa-familiar))

El Dr. Carlos Kaplun es Presidente del CENTRO DE EMPRESAS DE FAMILIA DE ARGENTINA. Conferencia, Carlos Kaplun es Contador Público Nacional, egresado de la Universidad de Buenos Aires. • Cursó estudios de postgrado en Argentina, Brasil, México y Estados Unidos. • Especializado en el tema de **Empresas de Familia**, fue el iniciador de esta práctica profesional en Argentina. • Es Consultor Profesional especializado en temas de Manejo de Empresas de Familia. • En sus tareas profesionales trabajó en Argentina, España, Brasil, Paraguay, Bolivia, Chile, Uruguay, Perú, México y Estados Unidos. • Es miembro asociado del Family Firm Institute de Estados Unidos. Fundó y es Presidente del Centro de Empresas de Familia (representantes en Latinoamérica del Center for Family Business de Estados Unidos). • Dictó más de 700 seminarios para instituciones, empresas privadas y empresarios en Argentina, España, Brasil, Chile, Estados Unidos, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Perú y México. • Es Profesor en temas de Empresas de Familia en: - Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, carrera de post grado en Empresas en Crisis. - C.E.M.A. (Centro de Estudios Macroeconómicos) en la carrera de Master en Administración - Universidad de San Andrés en la Carrera de Administración. - Universidad de Belgrano. - Universidad del Siglo XXI (Córdoba) en la carrera de Administración y Recursos Humanos - Desarrolló temas y actividades profesionales en la Agrobusiness School (Universidad de Arkansas - Estados Unidos) y en las Universidades Católica de Guadalajara (México), de Ávila (España) y San Pablo CEU (Madrid). • Durante 2001 y 2002 fue profesor invitado al Foro Mexicano Del Family Business Network. • En 2004 fue invitado a ser su Director Académico. Es coautor del libro "Planeamiento y estructura de la pequeña y mediana empresa" (Empresa Familiar), editado por la Universidad de Belgrano (1990). • Desarrolló y publicó alrededor de 100 artículos en periódicos y revistas especializadas de Argentina, Latinoamérica y España. • Sus opiniones profesionales son requeridas por diarios, revistas, programas televisivos y radiales de management y de actualidad de Argentina, España, Chile y Uruguay.

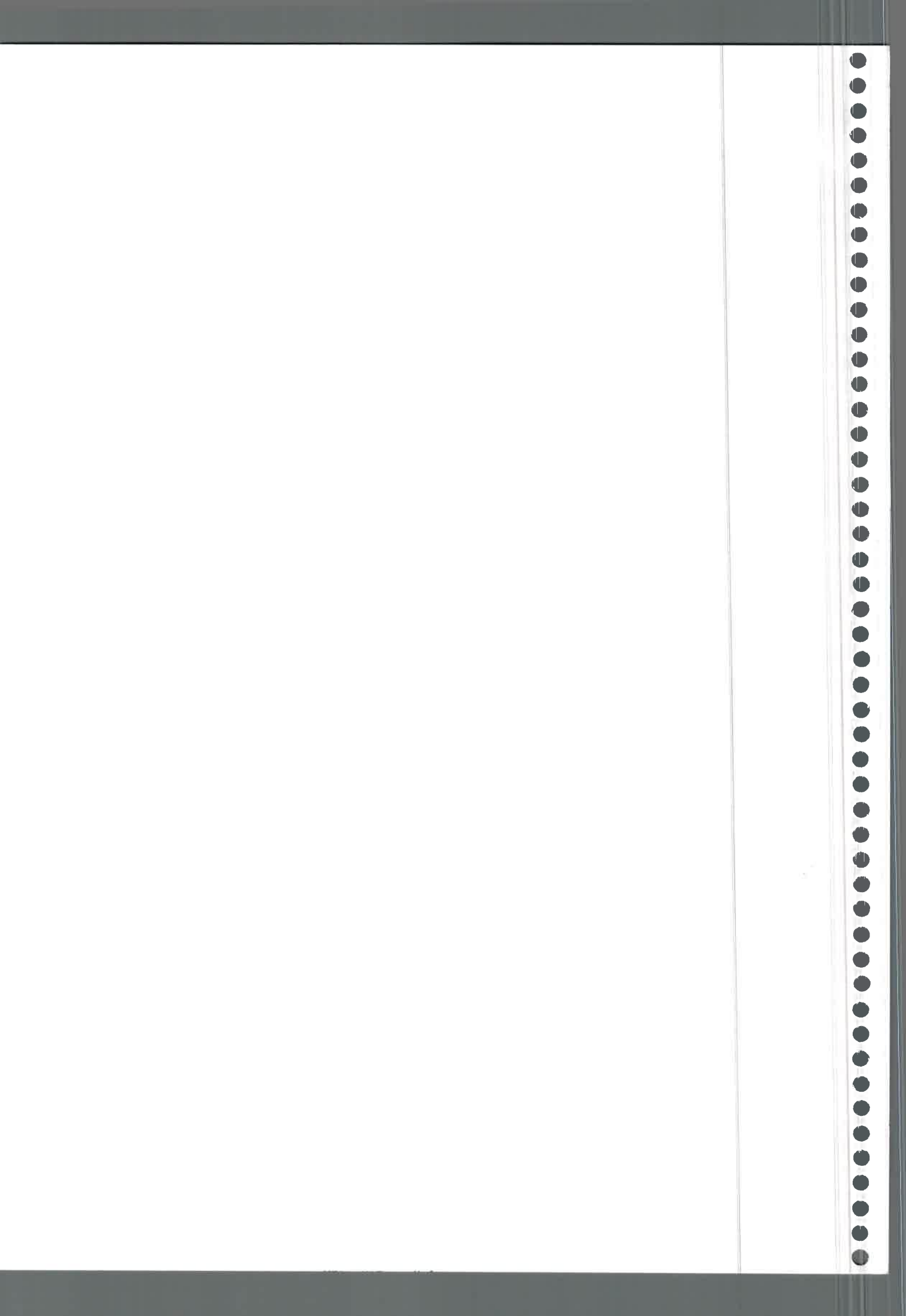
- **Jorge Hembra**, (2005) Se recibió de **Psicólogo** en la Universidad de Buenos Aires. Fue profesor en diferentes universidades y Centros de Posgrado de primer nivel entre las que se destacan: **Universidad del Salvador, Universidad de Buenos Aires, Universidad Maimónides, ESEADE, Fundación Libertad - Maestría en Economía y Administración-, Universidad de Belgrano, Escuela de Negocios de la Cámara Argentina de Comercio y la Escuela Superior de Concesionarios de Renault.** En el año 1986 inició ESPO- Estudio de Psicotecnología Organizacional junto con otros especialistas. En el año 1991, fundó JOH-PSICOTECNIA -estudio especializado en Desarrollo y Capacitación de recursos humanos- el cual preside hasta hoy. Asimismo, en el año 2001 fundó el **Club Argentino de Negocios de familia** con el objetivo de dar asesoramiento específico a los Directivos de este tipo de negocios, sin distinción de tamaño ni de complejidad. Con más de 200 artículos y columnas de opinión publicadas en diferentes medios de prensa escrita y televisión en Argentina y otros países de América Latina, continúa desarrollando y presentando temáticas actuales que llevarán a nuevos proyectos para el mejoramiento continuo de los recursos humanos en las organizaciones y el consiguiente fortalecimiento empresarial.

Entre sus investigaciones y publicaciones más relevantes, se encuentran los siguientes temas:

Inteligencia Gerencial: Habilidades Inespecíficas de la IG y los Factores Limitantes de su Desarrollo, Septiembre de 1998. Desarrollo conceptual acerca de un tipo de inteligencia caracterizada por once habilidades que la formación profesional no incluye ni desarrolla y que son centrales en la carrera profesional de todo aquel que tenga a su cargo un grupo de personas con las que deba alcanzar objetivos de manera sustentable.

Liderazgo basado en valores - Agosto de 2005. Investigación acerca del fenómeno social que constituye el Liderazgo. Su composición estructural. Las leyes sobre las que se articula todo liderazgo. El poder del Relato versus los mitos del liderazgo carismático. Se trata de un desarrollo conceptual basado en la observación, la investigación y la comprensión de distintos líderes sociales de la historia de la Humanidad para componer una teoría basal del liderazgo fundado en ocho leyes que determinan un conjunto sistémico de habilidades básicas requeridas para su ejercicio.

- **Gustavo Grobocopatel**, Premio Konex de Platino 2008: Empresarios Rurales. Nació el 30/10/1961. Ingeniero Agrónomo. Realizó estudios sobre los sistemas de producción europeos y sobre la agricultura en EE.UU... Presidente del Grupo Los Grobo, de Los Grobo Inversora y Vicepresidente de ADP. Es miembro directivo de



12707

Bioceres, de la Comisión Directiva de AEA, del capítulo IFAMA, del Consejo Económico y Social de la Universidad Di Tella, del Consejo Asesor de Fundación Exportar, del Directorio de las Escuelas del Bicentenario y del Consejo Asesor sobre contenidos del Ministerio de Educación. La Cámara de Senadores de la Nación le otorgó el Premio Domingo Faustino Sarmiento y la Asociación Dirigentes de Empresa lo premió como Empresario Agroindustrial. También recibió los premios SAC y IAMA. Dictó conferencias en diferentes ámbitos y universidades. Desde el Grupo Los Grobo desarrolla innovaciones en los temas de organización.



76751