



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Investigación Final

“Decisiones de Inversión en Empresas Familiares Argentinas”

Alumnos:

Caccaviello, Gastón Eduardo	LU: 1027482
Palma, Ignacio Alejandro	LU: 1050158
Verna, Carolina Elizabeth	LU: 1050976

Profesores:

Alterson, Martin Andrés
Pollini, Paola Ana Ema

Fecha de entrega: 13 de Diciembre de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, gran cantidad de pequeñas y medianas empresas argentinas son de origen familiar. Tanto las decisiones de inversión, como el acceso al financiamiento son aspectos estrechamente relacionados al nivel de crecimiento de las mismas. Así es como llegamos al tema central del trabajo que nos ocupa: las decisiones de inversión en empresas familiares argentinas. El objetivo principal que nos planteamos en éste trabajo es describir cómo se toman las decisiones de inversión en empresas familiares.

Nuestras conclusiones se desprenden de la información obtenida mediante entrevistas a directivos de diez empresas familiares, de magnitudes muy variadas y pertenecientes a diversos rubros, que se encuentran radicadas en Argentina.

Como respuesta al objetivo planteado, concluimos que en las empresas grandes, el proceso de toma de decisiones de inversión es descentralizado; mientras que, en las empresas pequeñas, el mismo es centralizado. Asimismo, aquellos directivos que realizan un análisis exhaustivo previo son los mismos que padecieron la crisis de la economía en 2001. En la mayoría de las compañías, los empresarios tienden a contratar asesoría externa cuando de inversiones directas al negocio se trata; mientras que, para una inversión indirecta al negocio, los directivos consultan internamente. Además, queda demostrado que la asesoría interna en empresas grandes influye relativamente poco en la decisión final de inversión. Por el contrario, en empresas pequeñas, la opinión de los empleados juega un papel importante. También, identificamos que a medida que ingresan nuevas generaciones al negocio, el grado de análisis que respalda la inversión va aumentando, se busca el consenso de los socios y una cierta formalidad para evitar conflictos en un futuro. Por último, pero no menos importante, el hecho de que sean empresas familiares influye mucho en la decisión final de inversión.

Palabras claves: empresa familiar – decisión – inversión

ABSTRACT

Nowadays, a large number of small and medium-sized companies are family origin. Both investment decisions and access to financing are closely related to the level of business growth. That is the reason why we come to the central theme of the project that concerns us: investment decisions in Argentine family businesses. The main objective of this paper is to describe how investment decisions are made in family businesses.

Our findings are mainly based on the information we gathered from interviews with the managers of ten family companies, of different sizes and belonging to various industries, which are located in Argentina.

In response to the stated objective, we conclude that in large companies, the investment decision-making process is decentralized, while in small enterprises, it is centralized. Likewise, those executives who carry out a previous exhaustive analysis are the same ones that suffered the economic crisis in 2001. In most of the companies, the entrepreneurs tend to contract external advice when it comes to direct investments to the business, while for indirect investments, the managers consult internally. In addition, it is demonstrated that the internal counseling in large companies has relative influence on the final investment decision. On the contrary, in small businesses, the opinion of employees plays an important role. Also, we identify that as new generations enter the business, the degree of analysis that supports the investment increases, seeking the consensus of the partners and certain formality to avoid conflicts in the future. Last but not least, the fact that they are family-owned companies greatly influences the final investment decision.

Keywords: family business - decision - investment

ÍNDICE GENERAL

1	Capítulo Introdutorio	5
1.1	Justificación.....	5
1.2	Objeto de estudio.....	5
1.3	Objetivos de investigación.....	5
1.3.1	Objetivo principal.....	5
1.3.2	Objetivos secundarios.....	5
1.4	Preguntas de investigación	6
1.5	Tipo de investigación y herramientas.....	6
1.6	Población y muestra	6
2	Marco Teórico	6
2.1	Las empresas familiares.....	6
2.1.1	Definición	6
2.1.2	Valores Culturales.....	7
2.1.3	Crecimiento	8
2.1.4	Innovación	10
2.1.5	Recursos Humanos	11
2.1.6	Interacción Familia-Empresa.....	11
2.1.7	Nepotismo	11
2.1.7.1	Efectos Negativos	12
2.1.7.2	Efectos Positivos	13
2.1.8	Protocolo Familiar	13
2.2	Financiación.....	15
2.2.1	El financiamiento como pieza clave	15
2.2.2	Barreras al Financiamiento.....	16
2.2.2.1	Exigencias de Garantías	16
2.2.2.2	Falta de Información.....	16
2.2.2.3	Sistema Financiero.....	16
2.2.2.4	Tasas de Interés.....	17
2.2.3	Fuentes de Financiación.....	17
2.3	Riesgo en las decisiones de inversión	18
2.3.1	Incertidumbre a la hora de invertir	18
2.3.2	Tipos de riesgo de inversión.....	19
2.3.3	Manejando el riesgo de inversión.....	20
2.4	El Rol del Estado en el Financiamiento de las PyMEs Familiares	21
2.4.1	Un poco de historia	21

2.4.2 Cambios para el Crecimiento	22
2.4.3 Las PyMEs familiares y sus limitaciones.....	22
2.4.4 El impulso del Estado hacia la Actualidad.....	23
3 Resultados de la Investigación	24
3.1 Datos de los entrevistados	24
3.2 Resultados de las entrevistas.....	26
4 Análisis de los Resultados	35
4.1 Objetivos Secundarios.....	35
4.2 Objetivo Principal.....	45
5 Conclusiones.....	49
5.1 Objetivos Secundarios.....	49
5.2 Objetivo Principal.....	51
6 Anexos.....	52
6.1 Anexo N°1 – “Entrevistas”	52
6.1.1 Entrevista Bodega del Desierto S.A. – Armando Losón	52
6.1.2 Entrevista Histo S.A. – Pablo Salmerón.....	59
6.1.3 Entrevista A Domicilio S.A. – Eduardo Palma.....	65
6.1.4 Entrevista Hijos de Segundo Ratti S.R.L. – José Luis Ratti.....	70
6.1.5 Entrevista Gerdanna S.A. – Gustavo Ricci	76
6.1.6 Entrevista Centriacero S.R.L. – Flavia Gámez.....	81
6.1.7 Entrevista Materiales San Fernando S.A. – Alberto Verna.....	86
6.1.8 Entrevista Basani S.A. – Claudio Denegri.....	91
6.1.9 Entrevista Ascensores Pastorino S.A. – Fabián Pace.....	95
6.1.10 Entrevista Saint Michel COOP S.R.L. – Ricardo Barbenza.....	100
6.2 Anexo N °2 – “Presentación”	104
7 Bibliografía.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4- 1– Innovación en Empresas Familiares	36
Gráfico 4- 2– Tipos de Inversión	37
Gráfico 4- 3– Formas de Financiación	38
Gráfico 4- 4– Traspasos Generacionales	40
Gráfico 4- 5– Factores Limitantes de Inversión	42
Gráfico 4- 6– Factores Favorecedores de Inversión	43
Gráfico 4- 7– Grado de centralización según el tamaño de la empresa	45
Gráfico 4- 8– Grado de Análisis de Inversiones	46
Gráfico 4- 9– Influencia Consultoría Interna	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3- 1– Datos de Empresas y Personas Entrevistadas	25
Cuadro 3- 2 – Entrevistas.....	27
Cuadro 3- 3 – Entrevistas.....	28
Cuadro 3- 4 – Entrevistas.....	29
Cuadro 3- 5 – Entrevistas.....	30
Cuadro 3- 6 – Entrevistas.....	31
Cuadro 3- 7 – Entrevistas.....	32
Cuadro 3- 8 – Entrevistas.....	33
Cuadro 3- 9 – Entrevistas.....	34
Cuadro 4- 10– Consultoría Interna y Externa	47

1 Capítulo Introductorio

1.1 Justificación

En la presente investigación se analizaron las tendencias en las decisiones de inversión en empresas familiares.

La temática elegida es relevante, principalmente debido a que, en la actualidad, gran cantidad de pequeñas y medianas empresas argentinas son de origen familiar. Esto genera un fuerte impacto en la economía nacional, con una gran influencia tanto en el empleo privado como en el PBI. Sin embargo, la mayoría de este tipo de PyMEs, tienen la dificultad de mantenerse en el tiempo, y pocas sobreviven al traspaso generacional.

Es importante mencionar que un buen desempeño inversor permite no sólo aumentar la capacidad productiva en forma permanente, sino que también contribuye a la incorporación y generación de innovaciones en productos, en procesos productivos, organizativos o comerciales, permitiendo una mayor creación de valor. Por tal motivo, tanto las decisiones de inversión como el acceso al financiamiento son aspectos estrechamente relacionados al nivel de crecimiento de una empresa familiar.

En la toma de decisiones de inversión se analizaron distintos elementos, tales como: el tamaño de la empresa, la relación estrecha entre socios, el acceso a distintas fuentes de financiamiento, la influencia de cambios generacionales, entre otros.

1.2 Objeto de estudio

Decisiones de inversión en empresas familiares argentinas

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo principal

- Describir cómo se toman las decisiones de inversión en empresas familiares.

1.3.2 Objetivos secundarios

- Describir en qué se basa la Asamblea de Accionistas a la hora de elegir entre una inversión u otras en empresas familiares.
- Determinar cómo se financian las inversiones en empresas familiares.
- Identificar de qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares.
- Identificar cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares.

- Determinar los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿En qué se basa la Asamblea de Accionistas al momento de elegir entre una cartera de inversiones?
- ¿Cómo se financian las inversiones en empresas familiares?
- ¿De qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares?
- ¿Cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares?
- ¿Cuáles son los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares?

1.5 Tipo de investigación y herramientas

El tipo de investigación que se utilizó para responder a los objetivos planteados, es descriptivo. Para ello, se entrevistaron a los directivos de distintas empresas familiares.

1.6 Población y muestra

La muestra de esta investigación se acotó a diez empresas familiares, las cuales pertenecen a distintos tipos de rubros, y están radicadas en la Provincia de Buenos Aires.

2 Marco Teórico

2.1 Las empresas familiares

2.1.1 Definición

El desarrollo de una empresa familiar es complicado y lleno de desafíos. Por ello, existen varias definiciones con relación a las empresas familiares. Entre ellas, por ejemplo, se la define como aquella donde “la eficiencia de la organización, está sustentada en dimensiones del orden familiar como el amor, la lealtad, la seguridad y

la amistad, por encima o a la par de las condiciones burocráticas tradicionales” (Sanchez, 2013)¹

Por otro lado, otros autores sostienen que la empresa familiar es “aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra” (Miller y Le-Breton, 2005)²

Otra manera de definir a las empresas familiares es cuando "los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital como para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga este carácter formal o legal, o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que además existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”. (Leach, 1999)³

A efectos de este trabajo, consideraremos empresas familiares “cuando dos o más miembros de la familia extendida influyen la dirección de la empresa a través del ejercicio de lazos de parentesco, roles gerenciales o derechos de propiedad.” (Tagiuri, 1992)⁴

2.1.2 Valores Culturales

La incongruencia o la inconsistencia entre los valores culturales de la empresa y los de la sociedad, muchas veces, puede dar lugar a la aparición de problemas. Es normal que las oportunidades de negocio sean explotadas por empresas familiares, puesto que atesoran un mayor conocimiento de las posibilidades que, en términos de recursos, ofrece el medio en el que se desenvuelven, de ahí su utilidad como instrumento de desarrollo económico y social.

Muchas empresas familiares nacen del abrigo del deseo de explotar algún o algunos recursos no explotados hasta la fecha. Suelen ser pioneras en descubrir dónde hay una oportunidad de negocio, convirtiéndose en dinamizadoras de la

¹ Sánchez, Z. (2013). *Investigaciones sobre la PyME familiar: experiencias en la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma de Chiapas, Chiapas, México.

² Miller, D. & Le-Breton (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses [versión electrónica]*. *Revista Harvard Business School Press*, (39): 1-17.

³ Leach, P. (1999), *La Empresa Familiar*, Ediciones Granica.

⁴ Tagiuri, R. & Davis, J. (1992). *On the goals of succesful family companies*. *Harvard Business Review*, V(1).

economía al ser las primeras en crear o aumentar los niveles de empleo y bienestar allí donde otro tipo de empresas no están dispuestas a llegar, sin que los riesgos sean mínimos y la rentabilidad más o menos cierta. Este tipo de empresas tiene una mayor orientación a los clientes, que se manifiesta en una mayor preocupación por la calidad de sus productos y servicios, lo que, en un principio, las situaría en una posición ventajosa frente a competidores no familiares. (Lyman, Poza, Leach, 1991, 1995, 1993)

Todo este razonamiento implica que, puestos a buscar un patrón de cultura de empresa que, sea compatible con el de la sociedad o entorno más cercano, y que a la vez pueda contribuir a su desarrollo económico y social, el de las empresas familiares resultaría más idóneo que el de cualquier tipo de empresas, y del que mayor provecho se podría obtener. (Leach, 1991)

La cultura es un aspecto que el fundador de la empresa familiar debe desarrollar si desea que la organización conserve una forma a lo largo del tiempo. Por eso, la cultura familiar y los valores familiares son importantes a la hora de entender las dinámicas familiares dado que van a mediar el modo en que los individuos atienden, encausan y procesan la información de su entorno. Por tal razón, es preciso recalcar la influencia que tienen los valores corporativos, ya que al interior de la empresa, fomentan el sentido de compromiso entre los empleados; y hacia el exterior, se convierten en elementos de referencia que generan ventajas competitivas en el mercado. (Pérez, 2007)

2.1.3 Crecimiento

Es frecuente que las empresas familiares en sus inicios sean al 100% de capital y dirección familiar. A medida que la empresa crece y, una vez superada la difícil prueba que supone el primer relevo generacional, suele ocurrir que si bien la propiedad del capital continua siendo 100% familiar, la dirección efectiva de la misma va progresivamente profesionalizándose; llegando incluso, a medida que se suceden los relevos generacionales de tercera, cuarta o posteriores generaciones, a encontramos con empresas familiares en las que la presencia de la familia en la dirección efectiva del negocio es mínima o incluso nula. En estados evolutivos mucho más avanzados, nos encontramos con empresas familiares que se han "privatizado" parcialmente, permitiendo la entrada de capital no familiar en el negocio sin perder, en ningún caso, el control efectivo de la propiedad del mismo. (Leach, 1991)

Asimismo, existen características que diferencian a las microempresas familiares de las que no lo son y que pueden presentar significativas diferencias en lo

que respecta al crecimiento organizacional; ya que la misma podrá hacer frente a las grandes empresas, cuando ésta explote sus recursos claves y pueda alcanzar los objetivos convenidos, lo que dependerá de su capacidad para dotarse de recursos, habilidades y capacidades para buscar nuevas ventajas competitivas tales como: capacidad tecnológica, innovación, recursos humanos y recursos financieros con fin de tener un crecimiento constante y poder diversificar. (Grant, 1996)

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica global es notable, participando en todos los segmentos económicos. Hay de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Algunos autores e investigadores en el tema, han orientado estadísticas en sus países para determinar la porción de empresas familiares que existen en relación con el total de empresas, y en promedio, se demuestra que la porción se aproxima al 90% a favor de las empresas familiares. (PWC, 2013)

El porcentaje de participación en el mercado de las empresas familiares, varía según el país que se analice, pero siempre el valor es muy significativo. A modo de ejemplo: Portugal 70%; Reino Unido 75%; España 80%; Suiza 85%; Suecia, Italia y Oriente alrededor de 95%. En Argentina, existen más de un millón de empresas familiares y las mismas representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlando el 95% de la comercialización. (PWC, 2013)

Representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país y sean pequeñas, medianas o grandes; son frecuentemente elementos muy importantes de la escena macroeconómica y financiera mundial y producen resultados mejores que la media para sus accionistas, sean o no miembros de la familia. Sin embargo, los negocios familiares se enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: el 30% sobrevive a la segunda generación y sólo el 10% logra continuar generando valor más allá de la tercera generación, siempre conservando su estructura propietaria. (PWC, 2013)

La empresa familiar representa el esfuerzo acumulado de sus miembros durante muchos años. Este incluye decisiones a costa del sacrificio de beneficios personales, dando como resultado la constitución de un patrimonio. El gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo es la institucionalización. La competencia comercial, la disociación de la entidad y conflictos familiares son las causas principales por las que una empresa familiar no persiste en el tiempo. (Díaz Guzmán y Fuentes García, 2014)

La conducta familiar es fundamentalmente emocional y está influenciada por el subconsciente, mientras que el sistema empresarial gira en torno de la realización de las tareas y por lo general implica una conducta conscientemente determinada. Cuando los problemas emocionales y las necesidades subconscientes de la familia trascienden el contexto de la empresa familiar, su impacto puede ser devastador, haciendo repentinamente imposible para los miembros de la familia continuar trabajando juntos. Las batallas se desarrollan siempre sobre el mismo terreno, una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la compañía de sus energías, su vitalidad y su nervio. Para lograr la permanencia de las empresas, éstas deben basar su fortaleza en la unidad del poder económico de los familiares para conformar negocios más sólidos económicamente, completos, versátiles y con mayor cobertura geográfica que recibirán a las próximas generaciones. (Leach, 1999)

2.1.4 Innovación

Un punto importante a mencionar, es que la innovación es considerada uno de los principales desafíos que deben afrontar las empresas familiares actualmente como consecuencia de la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías. La necesidad de innovar fue identificada como uno de los principales desafíos que afrontarán las empresas familiares en los próximos años, así como el acceso a nuevas tecnologías. Por ello, se considera a la innovación como uno de los factores principales para el crecimiento de las empresas familiares. (PWC, 2013)

De igual modo, la ventaja competitiva de este factor descansa en la menor complejidad organizativa y en los bajos niveles de burocracia, la comunicación fluida y directa entre los diversos departamentos, y entre la gerencia y el personal. Sobre todo, el contacto cercano con el mercado, les permite tener una gran capacidad de respuesta a los cambios en el entorno. (Lloyd-Reason, 2002)

De 1.000 empresas familiares americanas, el 27% señalaba que la innovación había sido un factor básico en el éxito de su empresa en los últimos diez años, y de este porcentaje, sólo el 22% sostenía que la innovación iba a ser clave en la próxima década. (Tanewski, Prajogo, y Sohal, 2003)

Frente a esto surgió la interrogante de por qué los números eran bajos. Luego de una investigación, se concluyó que era porque no se creía que la innovación en bienes y servicios fuera un recurso clave, dado que los empresarios estaban más preocupados por las relaciones personales con los clientes y proveedores, la gestión financiera, un liderazgo familiar sólido, motivar al personal, mejorar la eficiencia, y

llevar a cabo la sucesión en el liderazgo de la empresa. La innovación ocupaba un segundo plano en sus inquietudes. (Quintana, 2005)

2.1.5 Recursos Humanos

No debemos dejar de mencionar a un factor considerado fundamental a la hora de pensar en el crecimiento de una empresa familiar, el recurso humano, aquella que comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. En función de esto, uno de los mayores problemas actualmente es evitar la rotación personal, gestionándolo a través de diversos mecanismos, entre ellos, el establecer mercados internos de trabajo, que surge a consecuencia de esta rotación y la pérdida de productividad; de aquí la preocupación por el valor de sus activos humanos. Podemos relacionar directamente esta pérdida de productividad con la poca especialización de su personal, dado que se privilegia la confianza por sobre las capacidades y habilidades para el cargo. (Byars y Rue, 1995)

2.1.6 Interacción Familia-Empresa

La empresa familiar se caracteriza precisamente por la existencia de una confluencia de intereses de las personas, de la empresa y de su entorno. (Gélinier, 1996)

La interacción familia-empresa tiene mucho que ver con los roles familiares, dado que incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de esta. De aquí, si mantienen relaciones positivas entre los miembros de la familia, permite enfocarse en fortalecer las ventajas competitivas del negocio. Así como puede operar como una ventaja competitiva, puede generar conflictos. (Pérez, 2002)

Cuando la empresa posee fuertes valores, esos mismos valores son los que pueden conllevar a conflictos, ya sea porque no son claros, o bien por no ser compartidos por todos los empleados de la empresa familiar. Hay tres condiciones básicas que se deben cumplir para evitar estos roces. En primer lugar, que existan relaciones basadas en la cooperación y la presencia de beneficios comunes; en segundo lugar, deben establecerse roles y responsabilidades claras de los miembros familiares que forman parte de la empresa; y, por último, se debe encontrar un criterio para gestionar la empresa de tal manera que sea autónoma de los intereses familiares. (Romero, 2006)

2.1.7 Nepotismo

Un tema importante a desarrollar relacionado al trabajo familiar, es el nepotismo, que se lo define como “la preferencia del directorio o propietario de una

empresa familiar para contratar un miembro de la familia, en lugar de una persona no familiar”. (Carlos Molina Sandoval, 2014)⁵

La literatura clásica cuando analiza las desventajas de la empresa familiar, incluye, entre otras, el nepotismo. Se trata de un mecanismo muy usual en empresas controladas por una familia, y suele ser visto con desfavor al permitir el ingreso de familiares por su mera condición de tales. Recientemente, algunos autores desarrollan la idea de por qué algunas firmas familiares se benefician con el nepotismo y en general distinguen dos tipos de éste, basados en cómo son elegidos los beneficiarios, distinguiendo entre el “*entitlement nepotism*” y el “*reciprocal nepotism*”. Los momentos donde más se puede tomar como negativo al nepotismo, es en la elección de sucesores, ya que normalmente no se toma en cuenta la preparación ni las habilidades que tienen los candidatos para hacerse cargo de la dirección de la empresa en la que están al mando, sino que sólo se toma en cuenta el lazo con la familia propietaria. (Jaskiewicz, 2013)

2.1.7.1 Efectos Negativos

Algunos de los efectos negativos que puede provocar en nepotismo en las empresas familiares son:

- ✓ Reducción del número de candidatos posibles para la elección de la nueva dirección, y el desaliento a candidatos externos a buscar trabajo en la empresa.
- ✓ Desmotivación por parte de los empleados no familiares al ver reducidas las posibilidades de crecimiento jerárquico y desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa.
- ✓ El nepotismo tiende a crear envidias y resentimientos entre los empleados, al mismo tiempo que genera falta de confianza en la objetividad de la dirección.
- ✓ Tendencia a confundir intereses familiares y empresariales, dificultando la calificación objetiva del desempeño de los empleados no pudiendo desplazarlos cuando estos no son competentes. (Aronoff y Ward, 1993)

⁵ Molina Sandoval, C. (2014). *Nepotismo en empresas familiares*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de <http://www.grandesPyMEs.com.ar/2014/11/18/nepotismo-en-empresas-familiares/>

2.1.7.2 Efectos Positivos

Por otro lado, éste acto de confianza no sólo impone una doble obligación, sino que fortalece la toma de decisiones empresariales debido a una ya conocida historia de interacciones entre la familia y la empresa. (Molm, Collett y Schaeffer, 2007)

En función de esto, dentro de las empresas familiares, esta práctica puede generar efectos positivos en el desempeño de la empresa, como, por ejemplo:

- ✓ Un empleado familiar suele tener un sentido mayor de responsabilidad al estar en juego el patrimonio familiar. Al mismo tiempo, presenta un mayor interés por la misma, ya que la empresa pertenece a su familia y posiblemente en un futuro a sí mismo.
- ✓ Se presupone que un empleado familiar tendrá objetivos similares a los de la compañía, por lo cual contará con mayor lealtad que un empleado no familiar.
- ✓ Al momento de ingresar a la empresa, un empleado familiar tiene mayores conocimientos de la misma y sobre su funcionamiento diario, ya que, al ir creciendo con ella, se aprenden cosas que no pueden adquirirse en manuales, sino sólo con el contacto con ella en la vida cotidiana. Esto permitirá una adaptación más rápida de los empleados familiares, generando con esto una ventaja competitiva por sobre los no familiares.
- ✓ Involucrar miembros familiares produce una estricta y marcada implementación de las políticas corporativas y usos y costumbres de la misma; esto suele estar estrechamente relacionado con los valores familiares y tiende a generar un alto grado de conocimientos compartidos entre todos los miembros de la organización. (Sánchez, J. 2002)

Para concluir decimos que la clave del nepotismo está en controlarlo, monitorearlo. Es importante que cada empleado tenga un rendimiento medido contra objetivos mensurables, sin embargo, se debe esperar lo mismo de todos los empleados por igual.

2.1.8 Protocolo Familiar

La comunicación entre miembros de una familia es informal, es decir, las reglas se dan por sentadas y no se ponen por escrito, por dicho motivo es común que se traslade esta práctica al ámbito empresarial. (Simón, 2015)

No obstante, las empresas familiares funcionan mejor cuando hay normas y procesos establecidos, por ello se debe garantizar la armonía familiar a través de la

formalización de los canales de comunicación por medio del establecimiento de reglas claras. (Díaz Guzmán y Fuentes García, 2014)

El protocolo familiar sirve para pautar dichas normas y procesos. A continuación, se citan algunas de ellas para comprender a qué se refiere el término Protocolo Familiar:

“El protocolo familiar es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia”. (AACREA, 2007)⁶

Por su parte, el protocolo familiar describe un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. (Crespo y Sánchez, 2002)

El protocolo ayuda a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, su objetivo principal es garantizar la continuidad de la empresa en la siguiente generación de manera exitosa. (Hernández, 2011)

La necesidad de tener un protocolo familiar surge de mantener la cohesión familiar, establecer objetivos de la empresa y así entender dónde quieren llegar, sirve para prevenir la sucesión y mantener el patrimonio familiar, y por último, facilita la gestión de la empresa. (Fernández y Reyes, 2000)

Sin embargo, el protocolo no vuelve a la familia automáticamente inmune a los conflictos; lo que sí puede hacer es garantizar que la empresa esté mejor preparada para afrontar situaciones difíciles, e incluso para minimizar la aparición de conflictos. (Aira, 2015)

⁶ AACREA. (2007, 5 de julio). *Un protocolo para evitar conflictos familiares. La Nación, Secc. 5ª Campo.*

2.2 Financiación

2.2.1 El financiamiento como pieza clave

Para llevar a cabo un negocio, previo a su puesta en marcha, es fundamental pensar cuáles van a ser los planes de inversión. En principio, considerar las inversiones reales, aquellas que implican un activo tangible que nos servirán para la creación del producto; como por ejemplo: la construcción o compra de una planta u oficina, maquinarias y equipos de trabajo, el transporte, o mismo la compra de insumos para luego añadirle valor y comercializarlo. Es decir, es necesario adquirir activos para bajar el plan a la realidad. Al imposibilitarse la forma de alcanzar dichas inversiones con capital propio, las inversiones financieras cumplen un rol muy importante financiando las inversiones reales.

El financiamiento es una pieza clave para que las empresas nazcan, crezcan y compitan. Además, se requiere de capital de trabajo entre el periodo de tiempo que se compran los insumos y el momento en el que se recibe el pago de los clientes, luego de su venta.

Es necesario aclarar que no siempre es necesario obtener financiamiento externo, no todas las compañías tienen las mismas escalas de operaciones comerciales, mismos tipos de negocio, o incluso un mismo patrimonio neto. Y es por ello, que cada empresa va a buscar la forma de financiarse de acuerdo a sus posibilidades de recursos.

Las pequeñas empresas que buscan financiamiento a través de bancos o fondos de capital, se enfrentan con diversos tipos de inconvenientes ya que existe una brecha financiera generada por los mercados financieros, que condicionan el acceso a la financiación de dichos demandantes.

Como otra problemática, hay que destacar que las entidades financieras evaluarán a cada una de las PyMEs que otorgaron financiamiento con exigencias de garantías muy elevadas, y no todas correrán con la misma suerte de obtenerlo.

En resumen, así como la financiación puede ayudar al desempeño y crecimiento de las firmas, las barreras al financiamiento pueden inhibirlo.

2.2.2 Barreras al Financiamiento

2.2.2.1 Exigencias de Garantías

Como bien se comentó, la exigencia de garantía por parte de las entidades financieras es alta, y termina siendo un condicionante importante en los contratos de préstamos.

Generalmente, las garantías más utilizadas son la prenda y la hipoteca. De este modo, las entidades prestamistas se aseguran de recuperar el capital prestado, en caso del incumplimiento del pago, ya sea a través de un bien mueble o inmueble.

Aquí aparece una barrera al financiamiento ya que suele haber empresas que no tienen garantías (sobre todo en las nuevas empresas); o que las poseen, pero no son suficientes para el crédito solicitado.

2.2.2.2 Falta de Información

Otra problemática al momento de solicitar un crédito bancario es la falta de información sobre los proyectos de las empresas, las ventas, o también los balances contables que no siempre reflejan la total transparencia del giro habitual del negocio de la compañía. Esto hace que el análisis a la hora de evaluar la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de las entidades financieras, sea más complejo y se dificulte el otorgamiento del crédito solicitado.

Adicionalmente, dichas entidades incurren en costos de escala elevados ya que son operaciones de bajo monto de numerosas pequeñas y medianas empresas. Por ende, la insuficiencia de información logra que las entidades financieras rechacen la solicitud del préstamo; o bien, impongan altas tasas de intereses y garantías para poder cubrirse del riesgo que el otorgamiento del crédito puede llegar a generarles; resultándole a la empresa solicitadora algo no conveniente.

2.2.2.3 Sistema Financiero

Las barreras al crédito bancario no siempre se dan por consecuencia del tipo de gerenciamiento o grado de eficiencia de una PyME, ni tampoco por la forma de operar de las entidades bancarias. En ciertas ocasiones, dichas barreras pueden estar vinculadas a un entorno macro-económico, es decir, ligadas al sistema financiero en las distintas economías o las normas y estrategias globales que regulan el funcionamiento bancario.

Estos problemas constituyen un obstáculo para el crecimiento económico de los países, afectando a las pequeñas y medianas empresas activas, y a las que están

por crearse. Es allí donde es importante que intervenga el gobierno para amortiguar las fallas del mercado y fomentar así la producción nacional, tema que se profundizará más adelante.

2.2.2.4 Tasas de Interés

Otra problemática que no se puede pasar por alto, son las altas tasas de interés que exigen dichas entidades financieras buscando optimizar su retorno esperado. Por ende, si el negocio de una PyME no generó lo que se esperaba, puede convertirse en un pasivo cada vez mayor y difícil de cancelar. Es por ello, que el costo de una financiación puede llegar a ser un perjuicio para el desarrollo o supervivencia de la empresa.

Los bancos tienen tendencia a dar préstamos de corto plazo ya que les da una mayor capacidad de control, buscando reducir el riesgo de no cobrabilidad. No obstante, las pequeñas y medianas empresas suelen utilizar estos préstamos para proyectos a largo plazo, lo que provoca que termine aumentando el riesgo de morosidad. (Lapelle, 2007)

2.2.3 Fuentes de Financiación

Las fuentes de financiamiento pueden clasificarse en dos grandes categorías: financiación externa e interna.

El financiamiento externo mediante deuda (emitiendo obligaciones), venta de acciones (ampliando su capital), o acudiendo al mercado de crédito para obtener préstamos a corto o largo plazo, son opciones que manejan las empresas para financiarse.

La ventaja que tiene el financiamiento mediante deuda con respecto a la venta de acciones es que no se necesita renunciar a una parte de la empresa que uno es propietario, lo que implica que el inversor no pueda limitar el control o libertad de acción del fundador.

Winborg plantea que “el sueño de transformar una idea a una empresa, sin acceso al financiamiento externo, no pasará de ser un sueño”.⁷

Por otro lado, existe la financiación interna o “autofinanciamiento” en la que la empresa genera por sí misma los recursos financieros. Las retenciones de utilidades, es el principal recurso para la autofinanciación; es decir, los beneficios obtenidos

⁷ Winborg, J. (1996), *Financial bootstrapping in small businesses: A resource-based view on small business finance*, Halmstad University.

durante el ejercicio económico que no se reparten en concepto de dividendos, sino que se acumulan en forma de reservas.

Algunos autores, como Défossé, incluyen la amortización dentro del concepto de autofinanciación.

Si en reiteradas situaciones se utiliza la financiación interna puede anular el enriquecimiento del capital causando un bajo nivel de solvencia financiera, y una fuerte desmotivación por parte de los integrantes que puede repercutir en el desempeño de actividades.

La Teoría del Pecking Order sostiene que las empresas prefieren financiar sus inversiones con recursos propios, escogiendo la financiación externa sólo en el caso que la financiación interna sea insuficiente, en cuyo caso, recurren en primer lugar a la financiación externa y reservan la emisión de acciones como última fuente (Myers, 1984).

2.3 Riesgo en las decisiones de inversión

2.3.1 Incertidumbre a la hora de invertir

El futuro u horizonte económico de la inversión difícilmente puede conocerse con precisión, pues una serie de agentes externos incontrolables, ajenos al propio proyecto, condicionan e influyen en los resultados del mismo. El desembolso inicial, los flujos netos de caja e incluso la duración de la inversión, en innumerables casos se comportan de forma aleatoria. En el mundo económico actual nos movemos en el campo de la incertidumbre. (Suárez Suárez, 1980)

En muchos casos, sin embargo, las distintas magnitudes que definen la inversión se conocen con un grado de aproximación tal que pueden ser consideradas en la práctica como ciertas.

Se puede hablar de inversiones con riesgo, cuando se conocen las probabilidades de los posibles estados de sus magnitudes, y de inversiones con incertidumbre, cuando no se conocen tales probabilidades. No obstante, se considera que las situaciones de total incertidumbre son tan irreales como las situaciones con información perfecta. La rehabilitación de la probabilidad “subjetiva” o “*a priori*” ha hecho desaparecer las situaciones de total incertidumbre. Es decir, ha hecho posible transformar los casos de incertidumbre en casos aleatorios. La probabilidad “subjetiva” es un número que cuantifica el concepto cualitativo de verosimilitud del sujeto decisor,

y se basa en su experiencia, en su intuición, en sus sentimientos o en sus conocimientos. En el caso aleatorio, el sujeto decisor elegirá aquella línea de acción o estrategia que le proporcione la máxima esperanza matemática de beneficio. Concretamente, el inversor preferirá en primer término aquellas inversiones con un valor capital medio mayor. No cabe duda que, el empresario intenta maximizar la probabilidad de hacerse rico a la vez que minimiza la probabilidad de ruina. Ello origina un conflicto o compromiso, ya que normalmente no puede uno aspirar a ser rico sin correr el riesgo de arruinarse. Se trata de un problema de equilibrio. (Suárez Suárez, 1980)

2.3.2 Tipos de riesgo de inversión

Existen muchos tipos de riesgos de inversión. Aunque los dos más generales son: la pérdida de dinero, el cual se lo puede identificar como riesgo de inversión; y la pérdida de poder adquisitivo, que se refiere al riesgo de inflación.

El riesgo sistemático es también conocido como riesgo de mercado, y se relaciona con factores que afectan la economía global, o a los mercados de títulos de valores. Afecta a todas las compañías, sin considerar la condición financiera, administración o estructura de capital de cualquier compañía, y, dependiendo de la inversión, puede involucrar tanto factores internacionales como domésticos. Algunos de los riesgos sistemáticos más comunes son:

- ✓ *Riesgo de las tasas de interés*: describe el riesgo de que el valor de un título o activo financiero caiga debido a cambios en las tasas de interés.
- ✓ *Riesgo de inflación*: describe el riesgo de que aumentos en los precios de bienes y servicios, y por ende en el costo de la vida, disminuyan el poder adquisitivo.
El riesgo de inflación y el riesgo de las tasas de interés están estrechamente ligados, ya que las tasas de interés generalmente aumentan con la inflación.
- ✓ *Riesgo de divisas*: ocurre porque muchas divisas del mundo flotan una contra la otra. Si hay que convertir dinero en una moneda diferente para hacer una inversión, cualquier variación en el tipo de cambio puede aumentar o reducir el rendimiento de la inversión.
- ✓ *Riesgo de falta de liquidez*: es el riesgo de que el inversor no pudiera comprar o vender inversiones rápidamente a un precio que se aproxima al verdadero valor básico (subyacente) del activo.
- ✓ *Riesgo sociopolítico*: es la posibilidad de que la inestabilidad o los disturbios en alguna o algunas regiones del mundo afecten los mercados de inversión.

Ataques terroristas, guerras y crisis económicas son sólo ejemplos de eventos, ya sean actuales o previstos, que impactan las actitudes de los inversionistas hacia el mercado en general y que producen fluctuaciones en los precios de los valores a través de todo el sistema. (Lightbulb Press Inc, 2013)

La defensa principal contra el riesgo sistemático consiste en desarrollar una cartera que incluya inversiones que reaccionan cada una en forma diferente a dados factores económicos. Ésta es una estrategia conocida como asignación de activos.

El riesgo no sistemático, en contraste al riesgo sistemático, afecta a un número mucho menor de compañías o inversiones; y se relaciona a la inversión en un producto, en una compañía o en un sector industrial particular.

A continuación, dos ejemplos de riesgo no sistemático:

- ✓ *Riesgo administrativo*: también conocido como riesgo empresarial, se refiere al impacto que pueden ejercer las malas decisiones administrativas, otros traspies internos e inclusive situaciones externas, en el desempeño de una compañía, y, como consecuencia, en el valor de las inversiones en esa compañía.
- ✓ *Riesgo crediticio*: aquel al que todo acreedor está expuesto, es la posibilidad de que el deudor incumpla, es decir, es la pérdida potencial de capital por el incumplimiento de pago por parte del emisor de un instrumento financiero, o bien de una contraparte en una operación de reporto, préstamo de valores o derivados. Entre las obligaciones que se pueden incumplir se incluyen los pagos de intereses, la devolución de los capitales prestados y pago de dividendos. (Lightbulb Press Inc, 2013)

2.3.3 Manejando el riesgo de inversión

El hecho de que se tome riesgos de inversión no significa que no se pueda ejercer algún control sobre lo que ocurre con el dinero invertido. De hecho, es todo lo contrario. Si se conocen los tipos de riesgo que se pueden enfrentar, se selecciona los que se están dispuestos a tomar y se comprende cómo estructurar y equilibrar la cartera para crear un contrapeso a potenciales problemas, se estará manejando el riesgo de inversión correctamente. (Anzil, 2014)

Todas las inversiones llevan implícito un riesgo que se compensa con los rendimientos que se obtienen; y será el nivel de riesgo que se quiera adquirir lo que lleve a tomar una u otra decisión de inversión, esto se conoce como aversión o propensión al riesgo. Hay quienes asumen una actitud conservadora, toman el menor

riesgo posible y mantienen sus recursos en instrumentos de inversión a corto plazo y en cuentas de ahorro; el riesgo que asumen es que sus rendimientos sean inferiores a la tasa de inflación y que por lo tanto, se presente una pérdida en el valor adquisitivo del capital invertido, es decir, que la tasa de rendimiento real sea negativa. De distinta manera, hay a quienes les gusta asumir una postura de mayor riesgo e invierten en el mercado de capitales para buscar mayores rendimientos, con ello teniendo una mayor posibilidad de pérdida de una parte de sus recursos invertidos. (Lightbulb Press Inc, 2013)

La forma más común de disminuir el riesgo en una inversión es la diversificación, es decir, invertir en diferentes instrumentos de inversión. Porque si se concentra en una sola, se corre el riesgo de que esa inversión no obtenga buenos resultados y que se pueda perder parte o la totalidad del capital. Con la diversificación, se reduce el riesgo de perder todo, porque para que eso suceda, es necesario que varias inversiones no obtengan buenos resultados al mismo tiempo. (Andrade, 2013)

El inversor puede evaluar el riesgo por cuenta propia, o con la ayuda de uno o más expertos en inversiones, incluyendo corredores de bolsa, asesores profesionales externos y planificadores financieros con conocimientos especializados en estas áreas. Aunque el rendimiento pasado de una inversión haya sido positivo, nunca hay garantías de lo que sucederá en el futuro. Por eso, los expertos no dejan de ser una importante fuente de información. (Lightbulb Press Inc, 2013)

2.4 El Rol del Estado en el Financiamiento de las PyMEs Familiares

2.4.1 Un poco de historia

Durante la década del 90, se inició un proceso de profundización de las transformaciones estructurales en la economía argentina iniciadas por la dictadura en el año 1976. La fijación del tipo de cambio y la convertibilidad monetaria, la apertura comercial y financiera, la desregulación económica y la descentralización de diversas actividades estatales, entre otras medidas, determinaron un particular comportamiento de la economía argentina durante la década y generaron profundos cambios en la estructura económica. En este marco, la desarticulación del entramado industrial afectó particularmente a las pequeñas y medianas empresas, entre ellas, un gran porcentaje eran empresas familiares. Este tipo de unidades productivas, por poseer una menor capacidad financiera, tecnológica y de presión política respecto a las grandes, tuvieron mayores dificultades para adaptarse. (Frenkel, Kulfas , 2005, 2008)

2.4.2 Cambios para el Crecimiento

Entre 2003 y 2007, la economía argentina experimentó una de las fases de crecimiento más intensas y extensas de las últimas décadas. En este nuevo escenario, las pequeñas y medianas empresas familiares tuvieron un notable desempeño económico y recuperaron el dinamismo que habían perdido en la década anterior. Con un crecimiento promedio cercano al 9% anual, el desempeño económico estuvo caracterizado por una fuerte expansión del mercado interno, la sustitución de importaciones, la expansión de la inversión y las exportaciones y el incremento del empleo. (Frenkel, Kulfas , 2005, 2008)

Las PyMEs y su aporte al crecimiento fueron muy relevantes en términos de empleo, inversión y nivel de actividad. En este marco, el acceso a diferentes tipos de recursos juega un rol de vital importancia en la determinación del crecimiento de una PyME familiar.

2.4.3 Las PyMEs familiares y sus limitaciones

Debemos tener en cuenta cuatro componentes principales que condicionan el acceso al financiamiento de largo plazo de las empresas y su utilización: en primer lugar, los factores macroeconómicos que dificultan la conformación de un mercado de crédito de largo plazo; en segundo lugar, los factores institucionales específicos que afectan al sistema financiero; en tercer lugar, las características particulares de las empresas potencialmente receptoras de financiamiento; por último, las características especiales de las entidades financieras potencialmente oferentes de financiamiento. (Anastasi, 2008)

Uno de los argumentos más frecuentemente mencionados para explicar las dificultades de financiamiento que enfrentan las PyMEs familiares en el plano conceptual, es el de los altos costos fijos de búsqueda de información que están asociados a cualquier decisión de financiamiento y que se hacen insostenibles cuando se trata de operaciones de financiamiento de pequeña envergadura como las que caracterizan normalmente a estas empresas. La existencia de costos fijos en la investigación de la probabilidad de éxito de un proyecto de inversión discrimina en contra del acceso de la PyME a líneas de préstamos. En tanto los costos de información son en gran medida independientes del monto del crédito a otorgar, el problema de identificación de proyectos dentro de un grupo es mayor cuando el monto del crédito es menor, razón por la cual la magnitud del problema informativo (y por lo tanto de restricción crediticia) es mayor para las PyME.

Podemos afirmar que en la Argentina existe un mercado de financiamiento a las PyMEs familiares, pero que opera en forma limitada y restringida: en la post convertibilidad no se ha producido una merma en las dificultades históricas de acceso al crédito. Consideramos que las PyMEs podrían apropiarse de un mayor porcentaje de los créditos; sin embargo, sin políticas de Estado para el mercado bancario, este porcentaje será destinado a créditos a grandes empresas y/o a créditos personales, debido entre otras razones, a que representan operaciones de mayor rentabilidad y menor grado de incobrabilidad para los bancos comerciales. Además, el proceso de concentración y extranjerización del sistema bancario durante la década del 90 generó fuertes cambios en el patrón de financiamiento a la producción por parte de bancos públicos y privados debido a la desaparición de bancos tradicionalmente ligados a financiar el segmento PyME (como los bancos cooperativos). Por este motivo, es relevante analizar la evolución del crédito para determinar cuánto crédito adicional y de qué tipo (plazo, estructura y tasa de interés) es necesario para que estas empresas puedan seguir creciendo a las tasas actuales. En este sentido, es necesaria la intervención y regulación del Estado en el mercado bancario, así como la redefinición de las políticas de crédito de entidades públicas y otras políticas focalizadas para mejorar el financiamiento de las PyMEs en Argentina. (Allami y Cibils, 2011)

En este esquema de pensamiento, el Estado entra en escena como un actor central, guiando la asignación de los recursos en función de una "visión" de óptimo social que trasciende lo que el juego del mercado está en condiciones de ofrecer. Desde esta óptica se señala que tanto las intervenciones funcionales como las selectivas son necesarias para promover el desarrollo, y que los gobiernos son capaces de proveerlas. En ausencia de intervenciones selectivas, la industrialización puede tener lugar, pero su patrón y profundidad se verán afectados, y en los países en vías de desarrollo en la mayoría de las circunstancias tenderá a ser frágil. Así, la teoría predice que la asignación de recursos sería subóptima y el crecimiento se restringiría. (Kosacoff y Ramos, 1997)

2.4.4 El impulso del Estado hacia la Actualidad

Recientemente, el Gobierno presentó un conjunto de medidas para beneficiar e impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Algunas de las medidas para promover el desarrollo son: un mayor acceso al crédito (implica \$63000 millones adicionales y se amplía el acceso al financiamiento de corto plazo del 30% al 50% del cupo); automatización de trámites administrativos (con el objetivo de reducir los tiempos burocráticos y concentrarse en tareas productivas); diferimiento del pago de IVA (la obligación al pago será diferida de 30 a 90 días) o hasta incluso la no

retención del IVA para el 68% de ellas (para el resto habrá requerimientos más flexibles).

Cabe destacar que esto no sólo beneficiaría a los empresarios o al Estado que, en producto de ello, haría crecer el PBI nacional (las PyMEs son el sector más dinámico de la economía); sino que también se reducirá el índice de desempleo, dándole la posibilidad a muchas personas desempleadas a insertarse en el mundo laboral. (Ministerio de Producción, 2016)

3 Resultados de la Investigación

3.1 Datos de los entrevistados

Tuvimos la posibilidad de entrevistar a diez personas, dueños de empresas familiares que están ubicadas dentro del país. En la mayoría de ellas, la modalidad de entrevista fue presencial, dándonos la posibilidad de generar confianza con los entrevistados y poder obtener la mayor cantidad de información posible. En el caso Ricardo Barbenza (director de Saint Michel COOP S.R.L.) y Gustavo Ricci (presidente de Gerdanna S.A.), no pudimos coordinar entrevistas presenciales; por ello, nos enviaron sus respuestas vía e-mail. Por otro lado, una de ellas la realizamos vía Skype, ya que Fabián Pace (presidente de la empresa Ascensores Pastorino S.A.), se encontraba en un viaje de negocios.

En la siguiente tabla, se expondrán algunos datos principales de las personas y empresas familiares entrevistadas:

Cuadro 3- 1– Datos de Empresas y Personas Entrevistadas

	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Saint Michel COOP S.R.L	Ascensores Pastorino S.A.
Nombre del Entrevistado	Armando Losón	Pablo Salmerón	Eduardo Palma	José Luis Ratti	Gustavo Ricci	Flavia Gámez	Alberto Verna	Claudio Denegri	Ricardo Barbenza	Fabián Pace
Cargo	Vicepresidente	Presidente	Director	Presidente	Presidente / Fundador	Directora	Presidente	Director/Fundador	Director	Presidente
Fecha de Entrevista	26/9/2016	8/10/2016	17/9/2016	5/10/2016	1/10/2016	8/10/2016	17/9/2016	15/10/2016	12/10/2016	1/10/2016
Modalidad	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	E-mail	Presencial	Presencial	Presencial	E-mail	Vía Skype
Rubro	Vitivinicultura	Salud	Salud	Siderurgia	Salud	Siderurgia	Construcción	Comercio Industrial	Finanzas	Comercio Industrial
Actividad Principal	Elaboración de vinos	Fabricación de equipo médico, quirúrgico y aparatos ortopédicos	Internación domiciliaria	Producción y venta de hierro	Prestaciones médicas	Fabricación y comercialización de productos en aceros inoxidable	Elaboración de hormigón	Elaboración de baños químicos	Consultoría financiera	Fabricación, instalación y mantenimiento de ascensores, montacargas y escaleras mecánicas
Cantidad de Empleados	35	10	10	15	112	15	150	300	8	30
Familiares que Trabajan	3	3	2	7	6	2	7	6	5	3
Generación	2da	1ra	1ra	3ra	1ra	3ra	2da	1ra	2da	2da
Protocolo Familiar	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	No

3.2 Resultados de las entrevistas

La información recolectada de las diez autoridades de las empresas familiares entrevistadas, nos permitieron analizar de manera cualitativa los objetivos planteados en este trabajo de investigación y poder concluirlos.

Cabe destacar, que hubo ciertas preguntas que, al momento de efectuar el análisis de los objetivos, no proporcionaban información útil (ver anexo N°1 para ver las entrevistas completas), tanto por la pregunta *per se* como por la respuesta brindada por los entrevistados. Éstas últimas, no fueron incluidas en el cuadro de entrevistas que expondremos a continuación.

Asimismo, a la hora analizar las respuestas obtenidas, nos permitieron detectar en algunos objetivos de la investigación, otros puntos de vista en el *modus operandi* de las empresas familiares que, al momento de plantear dichos objetivos, nos esperábamos otro tipo de información. Retomaremos con este asunto, en las conclusiones de este trabajo de investigación.

Cuadro 3- 2 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
¿Cuándo se fundó?	Año 2001	Año 1994	Año 2010	Año 1895	Año 1998	Año 1975	Año 2005	Año 1994	Año 1963	Año 1995
¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?	Las acciones de la sociedad pertenecen en su mayoría a miembros de una misma familia y existe también el socio minoritario que te comentaba anteriormente.	No hay accionista externo. Pertenecen solo a la familia.	La Empresa está integrada por cuatro socios, dos son un matrimonio que poseen el 50 % de la participación accionaria.	Existe una firma dueña de los terrenos la cual pertenecen 50% a mi padre y 50% a mi tía. Y otra firma que es dueña del negocio de venta de hierros en la cual mi Padre posee una mayor participación, ya que, en el transcurso de los años, ha hecho aportes de capital.	El 90% de las acciones me corresponden a mí que soy el fundador, y un 10% a mi hermano. Ambos trabajamos en la empresa.	La participación de la empresa la componemos entre mi primo y yo. Ambos tenemos el 50% de las cuotas sociales.	Todos los accionistas son familiares y trabajan en la empresa. El capital se divide en cuatro partes iguales.	Somos cuatro socios fundadores con el 25% de las acciones cada uno. Todos trabajamos en la empresa.	El 75% de las acciones me corresponden a mí y el 25% restante a mi hermana Claudia. Ambos trabajamos en la empresa.	Todas las cuotas sociales son propias de los dueños, que somos dos hermanos, y ambos trabajamos en ella.
¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?	Actualmente está incorporada la 2da generación.	La empresa en este momento se encuentra en la 1ra generación.	En la Empresa aún está en la 1ra generación.	Hace ya unos años se incorporó la tercera generación compuesta por diez primos de los cuales cinco estamos actualmente en la empresa.	Actualmente en el negocio está incorporada la primera y segunda generación. Mi hermano y yo con nuestros hijos.	La tercera generación. Es decir, mi abuelo la fundó, la continuaron mi papá y mi tío; y ahora estamos los nietos del fundador digamos.	Está incorporada la segunda generación. Mi padre funda la empresa, ahora estamos al mando mis dos hermanas, un hermano y yo.	Actualmente está la primera generación. Se está iniciando el ingreso a la empresa de la segunda generación. Contratamos a una consultora especialista en empresas familiares con el fin de no cometer errores.	Somos la segunda generación. Luego de que mi padre dejó de trabajar en la empresa, mi hermana y yo nos incorporamos al negocio.	Somos la segunda generación. La inicio mi padre, ahora la seguimos sus hijos.

Cuadro 3- 3 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
¿Se innova en la empresa?	Sí claro, al ser una empresa productiva debemos innovar todo el tiempo para no quedar rezagados frente a la competencia y que nuestros productos sean de calidad y nuestra marca cada vez más reconocida.	Sí. Mayormente en producción, en el diseño y desarrollo de nuestros productos y mercados, ya que es una fábrica.	Sí, la innovación transita en forma más marcada en las áreas administrativas y operativas de la empresa, porque son una indispensables para los procesos de trabajo vinculados con la prestación de los servicios.	Si. Año a año buscamos mejorar en distintas aéreas. En estos últimos años, hemos incorporado nuevas máquinas	No es algo que esté latente en nuestra forma de trabajo. Pero uno trata de hacerlo.	No nos consideramos una empresa innovadora.	Sí, la innovación juega un rol muy importante en este proyecto de crecimiento. Hoy te puede dar una ventaja competitiva y ayudarte a crecer en el tiempo.	Sí, permanentemente, sin importar si el país y la empresa se encuentran en un momento bueno o malo. Creemos que es fundamental si querés permanecer por encima de tus competidores.	Sí, innovamos o tratamos de hacerlo. Es fundamental hoy en día para sostener el crecimiento que uno tiene en mente.	Sí, siempre se intentan buscar nuevos proyectos. Para ver si alguno te da una mayor rentabilidad. No podés quedarte en lo mismo de siempre, porque así te estancas en cuanto a crecimiento.
¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?	En primer lugar las inversiones tienen que ver con maquinarias para la elaboración y con innovaciones tecnológicas. Se invierte mucho en marketing y comercialización para dar a conocer nuestros vinos. Se hace mucho foco también en el capital de trabajo.	Hay fuertes inversiones en diseño, estudios de calidad de nuestros productos. Invertimos en maquinaria. Para ampliar ventas, se realizan inversiones tales como presencias en ferias internacionales o apoyo hacia nuestros distribuidores.	Se hace mucho foco en la innovación vinculada a las áreas administrativas y operativas (Se esta implementando un software). También se instalaron oficinas en CABA, se ampliaron oficinas de Mar del Plata y se compraron rodados.	Capital de trabajo, software, capacitación de personal, desarrollo de procesos que mejoren la productividad.	Se está empezando a invertir más en capital de trabajo y tecnología. También estamos analizando invertir en sistemas y en lo que es marketing.	Nuestras inversiones habituales están orientadas al capital de trabajo, al mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, al equipamiento para el manejo eficiente de la información.	En capital de trabajo, como camiones para el traslado de insumos; en maquinarias para el reciclaje de productos y reutilización de los mismos para la protección medioambiental y reducción en costos; también se invierte en calidad; capacitaciones; o una inversión tecnológica como el sistema SAP.	Se invierte en el desarrollo de nuevos procesos y productos que hace tiempo se comercializan, en camiones, maquinas, software, capital de trabajo, capacitaciones, entre otros.	A la hora de invertir, hacemos foco en innovaciones tecnológicas, vehículos, capital de trabajo y maquinarias.	En lo que compete al negocio habitual, nuestras inversiones justamente, son en el sistema financiero.

Cuadro 3- 4 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
<p>¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?</p>	<p>Cuando surge la necesidad o la idea de realizar una inversión, los departamentos “afectados” según el tipo de inversión, hacen todo el trabajo de análisis y búsqueda de información elaborando un informe detallado con riesgos, contingencias, márgenes, etc. Sobre eso, los familiares que tenemos acciones y trabajamos activamente en la organización tomamos la decisión final. No existen asambleas.</p>	<p>Las que tomamos las decisiones de inversión somos los fundadores. Mi socio o yo, es indistinto. No acostumbramos a llamar a asamblea para cuestiones de este estilo, no utilizamos esa metodología estructurada de las empresas.</p>	<p>Todas las decisiones relacionadas con las inversiones de gran valor, se toman bajo aprobación del matrimonio que tiene el 50% de participación accionaria. Yo confío en las decisiones de ellos porque tienen un gran entendimiento del rubro. Sólo las decisiones vinculadas a cuestiones de menor responsabilidad, las puede tomar cualquier socio, en ese sentido es medio informal. No hacemos asambleas.</p>	<p>Surgen de la charla diaria de los integrantes de la familia, de la percepción del mercado a través de los clientes, y de la búsqueda a solucionar los problemas más evidentes. Una vez que analizamos las distintas alternativas convocamos una reunión formal y votamos buscando el consenso de todos, pero esa reunión está lejos de ser una asamblea de accionistas.</p>	<p>Las decisiones son unipersonales, las tomo yo solo aunque escucho las opiniones de todos. Asambleas no realizamos, yo tengo el 90% de participación accionaria, no tiene sentido.</p>	<p>En nuestro caso, al ser una empresa con pocos empleados, las decisiones de inversión están centralizadas sólo en la dirección. Es decir, entre mi primo y yo que tenemos la totalidad de las cuotas sociales. Lógicamente, te hablo de las decisiones importantes para el negocio; no quiere decir que nuestros empleados no tengan autonomía a la hora de actuar. Con respecto a la asamblea de accionistas, no lo consideramos algo necesario.</p>	<p>Al ser cuatro accionistas, las decisiones de inversión se toman por mayoría. No realizamos una asamblea de accionistas, somos familiares, se hace de una forma más informal. Previo a tomar una decisión final, al ser una empresa grande, hay distintos departamentos que evalúan todo el proceso que requiere una inversión en cuanto a costos y rentabilidades.</p>	<p>No, Basani no tiene una asamblea de accionistas. Las decisiones las tomamos los socios, asesorados por gerentes y consultores que la empresa tiene en las distintas áreas efectuando un análisis previo. El resultado de este análisis interno no necesariamente influye en la decisión final que es por mayoría de socios, y debo admitir que se hace de una manera poco formal.</p>	<p>La mayoría de las decisiones de inversión las tomo yo. Algunas también las toma mi hermana. No tenemos una regla específica, ni una asamblea, es más informal. Pasa que los dos tenemos confianza en el otro, y los dos vamos a querer lo mejor para la empresa. Tenemos formas de pensar similares con mi hermana, esto también nos ayudó a crecer.</p>	<p>Las decisiones las tomamos solamente mi hermano y yo, que somos quienes estamos a cargo del negocio. No tenemos asamblea de accionistas.</p>

Cuadro 3- 5 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
<p>¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?</p>	<p>Principalmente en la relación costo-beneficio.</p>	<p>Hasta el momento no tuvimos que elegir entre varias opciones.</p>	<p>Hasta ahora no nos pasó de tener que elegir entre distintas opciones, las inversiones nos fueron surgiendo en forma individual.</p>	<p>La verdad, no solemos diversificar en lo que a inversiones respecta.</p>	<p>No contamos con carteras de inversiones.</p>	<p>No nos pasa de tener distintas opciones de inversión. Se nos van apareciendo oportunidades y las vamos analizando en el momento.</p>	<p>Nos basamos en los resultados del análisis previo a una inversión, pero eso no quiere decir que vaya a elegir entre una u otra.</p>	<p>No tenemos opciones de inversión mutuamente excluyentes. El análisis de cada posible inversión es individual. Podemos efectuar todas las opciones que se nos presentaron o ninguna.</p>	<p>Si yo sé que el retorno es positivo, y va a dejar una buena rentabilidad, trataré de invertir en todas las oportunidades que aparezcan, siempre y cuando tengamos los recursos.</p>	<p>Nosotros invertimos cuando vemos la oportunidad de hacerlo, sabiendo que el resultado es favorable.</p>
<p>¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?</p>	<p>Alto, sin duda. Vivimos en un país donde cualquier inversión debe ser previamente analizada al mínimo detalle, dependiendo el tipo de inversión, claro está.</p>	<p>Muy alto porque los resultados de una inversión afectan a todos los miembros de la familia.</p>	<p>El justo y necesario, acorde a la inversión a realizar. Analizar, evaluar hay que hacerlo, pero en un grado medio. Si se pierde mucho tiempo, quizás entran en juego otras variables que en su momento no estaban.</p>	<p>Alto. vivimos en tiempos muy fluctuantes en lo que a factores económicos, políticos y sociales</p>	<p>Hago un análisis muy exhaustivo de la inversión porque necesito estar muy seguro de que no arrojará pérdidas antes de tomar la decisión.</p>	<p>El grado de análisis es alto, más en un país donde nunca tenés una certeza absoluta de lo que puede llegar a ser el resultado.</p>	<p>No mucho, tratamos de ser más impulsivos. Cuando se nos presenta una oportunidad, la aprovechamos. Si dejás pasar mucho tiempo, perdiste la oportunidad. Soy de las personas que prefieren hacer, que arrepentirme por no haberlo hecho.</p>	<p>Siempre tratamos de estar completamente seguros a la hora de invertir, queremos ganancia, no pérdidas. Por eso, tratamos de hacer un análisis profundo de las variables que se pueden llegar a presentar.</p>	<p>En una empresa, cualquier inversión de gran importancia requiere un alto grado de análisis. Uno no realiza infinitas inversiones por año, por eso lo que invertimos tiene que venir con resultados positivos.</p>	<p>Es alto nuestro grado de análisis previo a una inversión. Nosotros tenemos que buscar la rentabilidad primero para nuestros clientes, y después para nosotros. Corremos un riesgo doble.</p>

Cuadro 3- 6 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
<p>¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?</p>	<p>No mucho, al tratarse de una decisión de inversión, creo que, más allá, de ser una empresa familiar lo que importa es la decisión y las consecuencias que traiga aparejada esa decisión.</p>	<p>Influye mucho porque se está manejando y administrando dinero de toda una familia.</p>	<p>Influye mucho esta circunstancia en la toma de decisiones.</p>	<p>No sabría decir. Quizás me faltaría haber trabajado en una empresa no familiar para poder opinar.</p>	<p>Bastante, me da la posibilidad de tomar decisiones sin algún tipo de formalidad.</p>	<p>Yo creo que influye poco, capaz en la informalidad de ciertas decisiones.</p>	<p>Influye mucho. Sabemos que una mala decisión nos puede dejar mal parados. Al ser una empresa familiar, todos tratamos de cuidarnos en todo.</p>	<p>No influye en la toma de decisiones. Siempre se trató de no mezclar la familia con el negocio.</p>	<p>Influye poco, capaz en la informalidad de ciertas tomas de decisiones.</p>	<p>A mi parecer, influye mucho ya que nos permite total libertad a la hora de realizar cosas.</p>
<p>¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?</p>	<p>Sí, de hecho, en varias ocasiones lo hemos hecho, ya contamos con distintos asesores externos profesionales. En la Bodega somos pocos por lo que cualquier opinión cuenta; al menos eso es lo que queremos fomentar.</p>	<p>Se ha considerado en muchas ocasiones la opinión de profesionales externos, pero solo la opinión; no la decisión final. Asumo ese costo de una opinión de un profesional específico antes de tomar determinada decisión.</p>	<p>Si bien las decisiones para inversiones son consensuadas por todos los accionistas, siempre se consulta a un asesor externo para que brinde su opinión.</p>	<p>Si, si la inversion lo justifica sin duda.</p>	<p>Nosotros no tenemos un asesor externo. Ocasionalmente, consultamos con los empleados, pero no necesariamente influye en nuestras decisiones de inversión.</p>	<p>Si, para los temas que exceden nuestros conocimientos o experiencia. Simplemente para no hacer cosas de las que no estamos seguros.</p>	<p>Sí. Actualmente contamos con un asesor externo para el área de calidad. Para otro tipo de inversiones, se hace un análisis interno en la empresa. La decisión final, no siempre coincide en base a los resultados de lo que se analizó. Preferimos asumir todo tipo de responsabilidad.</p>	<p>Sí, a veces escuchamos la opinión interna ya que pueden ser opciones de mejora. Aunque la realidad es que al ser una empresa con muchísimos empleados, es imposible estar al tanto de todas sus sugerencias. Por otro lado, en temas directos al giro habitual del negocio, se contrata a un asesor externo.</p>	<p>No, por el momento, nunca lo consideramos necesario.</p>	<p>Sí, nosotros a veces consultamos fuentes externas para ver si estamos tomando el camino correcto a la hora de invertir. En cuestiones de finanzas, siempre se trata de buscar la mejor alternativa porque en su retorno puede hacer mucha diferencia.</p>

Cuadro 3- 7 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
<p>¿Cómo se financian las inversiones?</p>	<p>Este principio de año en particular, con el cambio de gobierno, nos convino financiarnos con proveedores; también en algún momento hemos recibido soporte del grupo económico y contamos también con sobregiros bancarios.</p>	<p>Capital propio y proveedores. Intentamos estipular condiciones comerciales de pago a plazo con ellos.</p>	<p>Se financian en parte con la toma de créditos, y con los ingresos percibidos por la empresa.</p>	<p>Capital propio, y bancos.</p>	<p>Generalmente con fondo genuino, siempre buscamos solventarlo y no endeudarnos con un banco.</p>	<p>Con capital de la empresa, por los montos de las inversiones realizadas. También utilizamos a los proveedores como modo de financiación.</p>	<p>Nuestras inversiones generalmente las financiamos con capital de la empresa y préstamos bancarios en capital de trabajo; y leasing en maquinarias y rodados.</p>	<p>Las inversiones se financian en gran parte con fondos propios, con leasing, y créditos bancarios cuando se consiguen tasas lógicas.</p>	<p>Las inversiones se financian con nuestro capital, con las ganancias de los trabajos y abonos realizados. Algunas veces, es necesario financiarnos con proveedores, demorándoles el pago.</p>	<p>Las inversiones se financian con préstamos bancarios y con plata de inversionistas que acuden a la empresa.</p>
<p>¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado? ¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?</p>	<p>No malas decisiones, porque no ocasionaron grandes consecuencias negativas en la organización; sí te puedo decir que alguna decisión de inversión no tuvo los resultados que esperábamos.</p>	<p>No totalmente, quizás el impacto negativo fue mayormente en los tiempos de ejecución. En Argentina, el resultado de una inversión puede fluctuar con las variaciones económicas.</p>	<p>Se han tomado algunas decisiones incorrectas pero no han generado consecuencias graves ya que se aplicaron medidas correctivas inmediatamente.</p>	<p>Una vez una maquina no salió tan buena como lo esperado. En cuanto se pudo se cambió.</p>	<p>No. Siempre pasamos por el mismo tipo de inversiones. Soy bastante conservador, y siempre invierto cuando estoy seguro del resultado.</p>	<p>No, gracias a Dios y gracias a nuestro nivel de análisis en general, las decisiones más importantes fueron beneficiosas para la empresa.</p>	<p>No. Nos pasó de haber comprado algo usado o en desuso que conllevó gastos que no habían sido contemplados. Por suerte, se pudo cubrir la inversión y no tuvimos pérdidas, pero no se obtuvieron los resultados esperados.</p>	<p>Por suerte, ninguna mala decisión de inversión ha sido significativa hasta el presente.</p>	<p>No, ninguna muy importante, ni que me haya causado gran impacto, más que tener ganancia casi nula o tardar un poco más de lo esperado para recuperar el monto invertido.</p>	<p>No, pero sabemos que la consecuencia de malas decisiones puede ser la quiebra. Lo tenemos presente porque esto le ocurrió a otra empresa de mi padre en la cual era socio.</p>

Cuadro 3- 8 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
<p>¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?</p>	<p>Uno de los mayores factores que limitaron las decisiones de inversión fue la situación del país. La crisis generalizada del 2001, y en consecuencia el impacto en el 2002, siempre son influyentes a la hora de pensar en una decisión. Factores favorecedores: tecnologías e incremento en la demanda.</p>	<p>El contexto económico-político del país sin dudas es un factor tanto benefactor como limitador. Uno intenta anticiparse tanto a las oportunidades como a las amenazas, pero todos sabemos que es muy difícil poder predecirlas. Se me ocurre como factor favorecedor el surgimiento de nuevas tecnologías.</p>	<p>Un factor que nos limitó fue no tener conocimiento acabado del mercado y experiencia en él. También, las fluctuaciones en la marcha económica del país, generó retracción entre los accionistas. En el año 2013 la demanda de internaciones domiciliarias creció exponencialmente.</p>	<p>Las tasas de crédito subsidiadas, la necesidad de modernizar el modo de trabajo, la aparición de nuevas tecnologías, son factores que favorecen la inversión. La alta presión tributaria, y la poca previsibilidad del mercado, en cambio son bastante desalentadores; junto con las bajas que puedan darse en nuestra actividad, es un rubro particular que, como todos, tiene sus ciclos y con ellos, incrementos y disminuciones en la demanda.</p>	<p>Siempre traté de no guiarme mucho por la situación del país para decidir sobre inversiones, pero la realidad es que siempre influye. Un factor que creo me favoreció, fue no pensar demasiado a la hora de tomar decisiones. Si nos favorecemos, al igual que cualquier empresa, cuando la demanda aumenta; aunque esto no sea bueno para la sociedad; si hay más prestadores, hay más enfermos.</p>	<p>Siempre uno está pendiente de cómo está el país, eso puede ser limitante. Pero algunos otros también son la falta de comunicación entre las partes que puede limitar la proyección de nuevos emprendimientos o mejoras. O el desconocimiento del rubro que es muy complejo. Otro factor limitante, es la ausencia de ciertos recursos financieros para respaldar algunas inversiones. Por otro lado, el hecho de que la tecnología sea cada vez más avanzada, es un factor que nos favorece para nuestras actividades.</p>	<p>Los factores que limitaron las decisiones de inversiones fueron: la situación del país, la ausencia de plata, la caída de la actividad, el desconocimiento de ciertas situaciones del mercado como la competencia desleal. Los factores que favorecieron fueron: el aumento de la demanda, maquinarias que pudieron reemplazar la falta de insumos en determinados momentos, las líneas de crédito subsidiadas o valores subsidiados en moneda extranjera, la obtención de una ventaja competitiva que nos ayudó a la reducción de costos y a mejorar la satisfacción del cliente.</p>	<p>Los factores que favorecen o limitan las decisiones de inversión son: en primer lugar, la economía del país, la inflación, las políticas económicas poco claras, o la caída de la actividad en cuanto a proyectos de construcción. Ante un repunte del país se invierte con más facilidad en la empresa. Una traba importante a la hora de pensar en invertir es la presión de los sindicatos. Otro factor positivo, son las nuevas tecnologías de hoy en día, nos posibilita que todas las máquinas sean más eficientes.</p>	<p>Muchas veces fueron las políticas y decisiones del Estado que dependiendo cuáles regían en aquellos momentos, nos limitaron o impulsaron a invertir. También el hecho de no conocer en un 100% el mercado, sobre todo cuando tenía poco tiempo en la dirección de la empresa. En otros momentos fue la falta de liquidez que necesitábamos para alguna inversión específica. Un factor favorecedor es la aparición de nuevas tecnologías que nos permiten que nuestras maquinarias las incorporen y faciliten los trabajos.</p>	<p>Factores limitantes: el rubro en el cual nos encontramos, para que nos vaya bien a nosotros le tiene que ir bien a la economía del país. El conocimiento de las políticas o fallas del mercado, que afectan al negocio e influyen en la forma de pensar de nuestros clientes. La disminución de clientes, si no contamos con dinero de inversionistas, se nos hace difícil invertir como organización. En contrapartida de este último, si nuestra demanda aumenta, será un factor favorecedor.</p>

Cuadro 3- 9 – Entrevistas

Nombre de la empresa y forma jurídica	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.	Gerdanna S.A.	Centriacero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Saint Michel COOP S.R.L.
¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?	El cambio generacional tiene que ver con un cambio en la forma de actuar, más que de pensar. Tratamos de que en nuestra organización podamos evitar que las nuevas y anteriores generaciones entren en conflicto, para lo cual apuntamos a adaptarnos, ser más abiertos y estar dispuestos a recibir los aportes de las nuevas y anteriores generaciones y combinar su conocimiento con la experiencia.	Creo que el cambio generacional trajo consigo nuevos horizontes de inversión. Pero siempre manteniendo la cultura impuesta por el fundador.	Todavía no se ha llegado a esa situación.	Las nuevas generaciones son más rupturistas, arriesgadas, y buscan modificar las formas de hacer las cosas, por métodos más modernos. En cambio, los que tienen más experiencia, suelen ser más cautelosos. Pero la combinación de la fuerza del joven, y la experiencia del mayor, pueden ser algo muy bueno.	El balance es positivo, le da a la empresa una vista joven y fresca nueva, le ponen foco a cosas importantes como la imagen, la comunicación y una atención al personal que quizás antes faltaba.	Bueno, impacta en distintas formas. La generación pasada eran hermanos, para mí no es la misma relación que con un primo, aunque yo lo quiero mucho, hay veces que tenemos distintas visiones y ahí es difícil llegar a un acuerdo. Buscamos que la toma de decisiones sea con acuerdo mutuo y con una formalidad extra para evitar conflictos en el futuro. Ya nos acostumbramos a trabajar de esa manera.	Las decisiones antes eran unipersonales (las tomaba el fundador) y con la segunda generación se busca el consenso de los directores, la formalidad es la misma porque hay confianza entre nosotros. El cambio generacional mejoró los tiempos de puesta en marcha, antes no se contaba con las mismas herramientas, posibilidades y financiamiento que ahora.	No hubo aún un cambio generacional.	Con respecto a la toma de decisiones de inversión no impactó mucho, heredamos la misma modalidad de trabajo que mi padre. Si bien ahora somos dos socios, estamos al tanto de todo, y la decisión final la puede tomar uno u otro.	Cuando asumimos mi hermano y yo como dueños, las decisiones dejaron de ser unipersonales. Yo creo que la informalidad a la hora de tomar la decisión no se perdió ya que con mi hermano hay confianza extrema.
¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?	Sí, estoy al tanto pero nunca los utilicé.	Sí. Estamos utilizando una promoción de exportación a muy bajo costo.	No estamos muy al tanto de ellos. Nunca los utilizamos.	Hemos aprovechado algún crédito, asesorados por los bancos. Pero es probable que existan planes de los cuales no nos encontremos al tanto.	Sí, estoy al tanto pero nunca los utilicé.	No, solo algunos. Nunca hemos utilizado los planes del gobierno. Estamos ahora averiguando las facilidades para Pymes.	Sí. Se utilizan el subsidio para impuestos municipales, las sociedades de garantía recíproca para la obtención de líneas de créditos (Garantizar), los subsidios para software (Sepyme).	Sí estoy al tanto de ellos, se leen en forma permanente, o los acercan los asesores. Por ahora, nunca nos sirvió ninguno.	Sí, el contador nos mantiene al tanto de ellos. Estamos reuniendo todos los requisitos necesarios para que nos otorguen algunos de ellos, que serían de gran ayuda para la empresa.	Escuché hablar de ellos, pero nunca los utilizamos.

4 Análisis de los Resultados

4.1 Objetivos Secundarios

Objetivo I – *Describir en qué se basa la Asamblea de Accionistas a la hora de elegir entre una inversión u otras en empresas familiares.*

Para analizar este objetivo, preguntamos a los entrevistados, si realizaban asambleas de accionistas, y de ser así, en qué se basaban a la hora de elegir entre distintas opciones de inversión.

En los diez casos, la respuesta mantuvo la misma línea, punto que lo relacionamos directamente con el marco teórico, dónde Simón, S. se refería a la informalidad en la comunicación entre los miembros de la familia, que muchas veces se traslada al ámbito empresarial.

En función de esto, Armando Losón, vicepresidente de Bodega del Desierto S.A., comentaba que no existen las asambleas de accionistas en lo que a decisiones de inversión respecta, sólo se reúnen los miembros de la familia que participan en forma activa en la organización, deliberan y toman las decisiones; método similar utilizado por la empresa Hijos de Segundo Ratti S.R.L. Siguiendo esta misma idea, Pablo Salmerón (Histo S.A.) nos explicó que no utilizaban dicha metodología para cuestiones referidas a inversiones.

Las respuestas del director de A Domicilio S.A. junto con la del presidente de Gerdanna S.A. fueron muy contundentes al decir que no realizaban Asambleas de Accionistas.

Materiales San Fernando S.A., por su parte, mencionó que no realizan Asamblea de Accionistas y lo relacionó directamente con el hecho de que es debido a que es una empresa familiar.

Para concluir el análisis de esta parte del objetivo, mencionamos los casos de Centriacero S.R.L., Basani S.A., Ascensores Pastorino S.A. y Saint Michel Coop S.R.L., quienes respondieron que no consideran necesario llevar a cabo una asamblea, optando por un método más bien informal, con base en la confianza y los lazos que unen a sus directivos.

Asimismo, a partir de los datos recolectados de las entrevistas, destacamos el hecho de que no sólo las empresas no poseen asambleas de accionistas para elegir entre una inversión u otras, sino que también la gran mayoría manifestó que analizan

individualmente las inversiones a medida que surgía la oportunidad. Por su parte, Histo S.A., A Domicilio S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L., Gerdanna S.A. y Centriacero S.R.L. comentaron que no manejaban carteras de inversiones, donde se les presente la oportunidad de tener que elegir entre varias opciones.

Objetivo II – Determinar cómo se financian las inversiones en empresas familiares.

Antes de comenzar a analizar este objetivo, a modo introductorio, veremos si las empresas familiares de nuestra muestra tienen mentalidad innovadora, y en qué invierten; para luego poder así determinar cómo financian dichas inversiones.

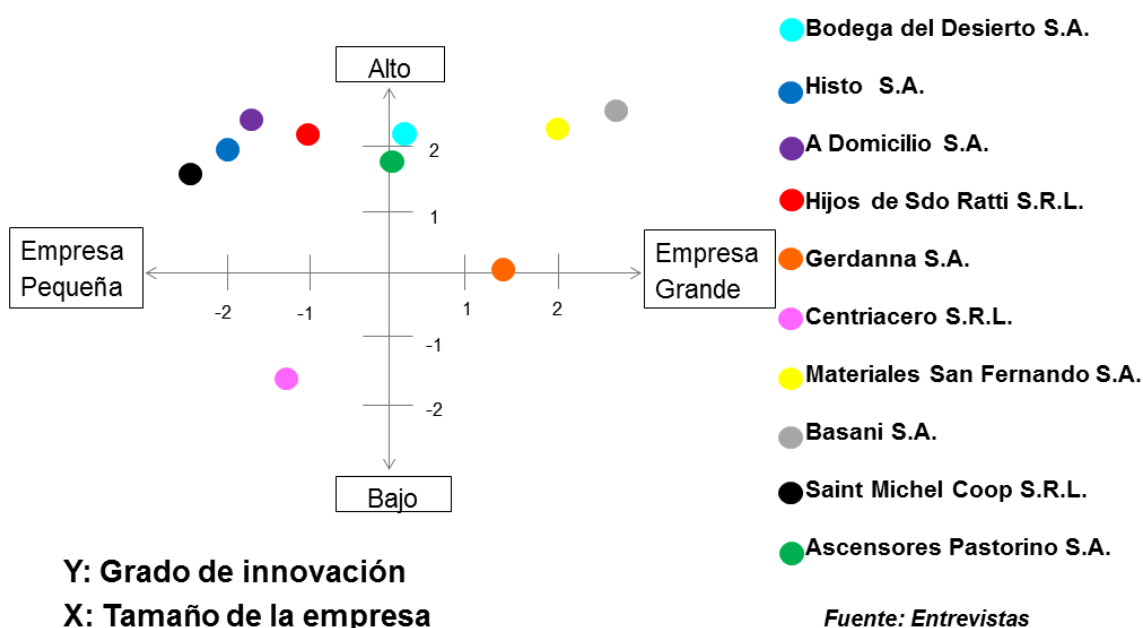


Gráfico 4- 1– Innovación en Empresas Familiares

Como podemos apreciar en el gráfico (Gráfico 4-1), la mayoría de las empresas entrevistadas tienen una mentalidad innovadora sin importar su tamaño, salvo los casos de Centriacero S.R.L. y Gerdanna S.A. Ésta última, al ser una empresa con más de 15 años de antigüedad, siente que no es un tema a priorizar dado que ya se encuentra bien posicionada, siendo líder en el mercado.

Por el contrario, Flavia Gámez, directora de Centriacero S.R.L., nos comentó que en su compañía están dados los espacios para que la gente pueda manifestar

ideas y propuestas que conlleven a innovaciones, pero no considera que esté al frente de una organización con mentalidad innovadora.

Nos parece propio destacar, el mayor énfasis que pusieron el resto de las compañías, en cuanto a la importancia de innovar, para no estancarse en el mercado; y poder así, seguir en su línea de crecimiento. Empresas productivas, como Bodega del Desierto S.A., Histo S.A., Materiales San Fernando S.A., Basani S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L. y Ascensores Pastorino S.A., necesitan de innovaciones permanentes en planta, para buscar la eficiencia en tiempos de procesos, como así también optimizar la calidad de sus productos. Tal como se mencionó en el marco teórico, la innovación es un factor principal para el crecimiento de las empresas familiares, y es un desafío que afrontan de cara al futuro.

Consideramos que las inversiones que realiza cada empresa es un factor muy importante ligado a la innovación. Sin duda, algunas de ellas nos pueden dar los recursos para poder innovar, o estar próximo a ella. En el siguiente gráfico de barras, expondremos los distintos tipos de inversiones mencionados por nuestros entrevistados:

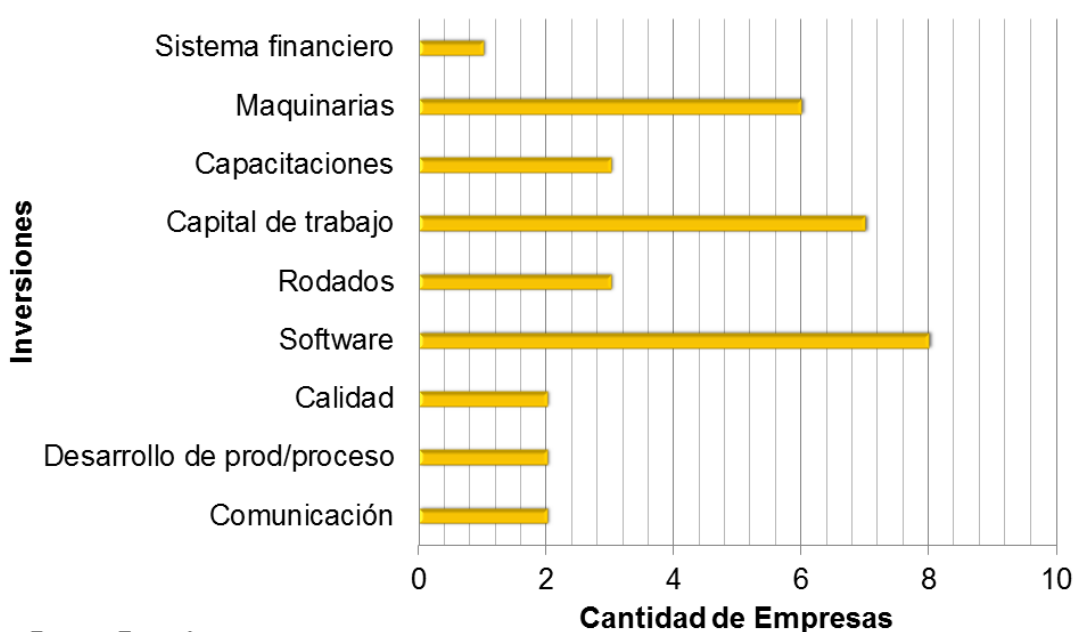


Gráfico 4- 2- Tipos de Inversión

En líneas generales, podemos advertir que en lo que más invierten las empresas familiares de nuestra muestra son: en primer lugar, en software (fueron ocho las empresas que mencionaron invertir en este tipo de tecnología para agilizar

procesos en lo que respecta a la administración de información. En segundo y tercer lugar, señalaron haber invertido en capital de trabajo y maquinarias. Deducimos que esto se debe a que gran parte de las firmas analizadas son productivas, y requieren de este tipo de inversiones para sus actividades habituales del negocio. Asimismo, algunos de los entrevistados, mencionaron que invierten en rodados, como es el caso de A Domicilio S.A., Basani S.A. y Ascensores Pastorino S.A.

Entre las inversiones menos mencionadas, se encuentran aquellas referidas a la calidad, al desarrollo de procesos o productos, y a la comunicación.

Por último, cabe destacar, que Ricardo Barbenza (director de Saint Michel COOP S.R.L.) aludió que su única fuente de inversión es el sistema financiero debido a que su actividad principal es la consultoría financiera.

Retomando a nuestro objetivo por analizar, plasmamos las respuestas que nos dieron los entrevistados en el siguiente gráfico de barras:

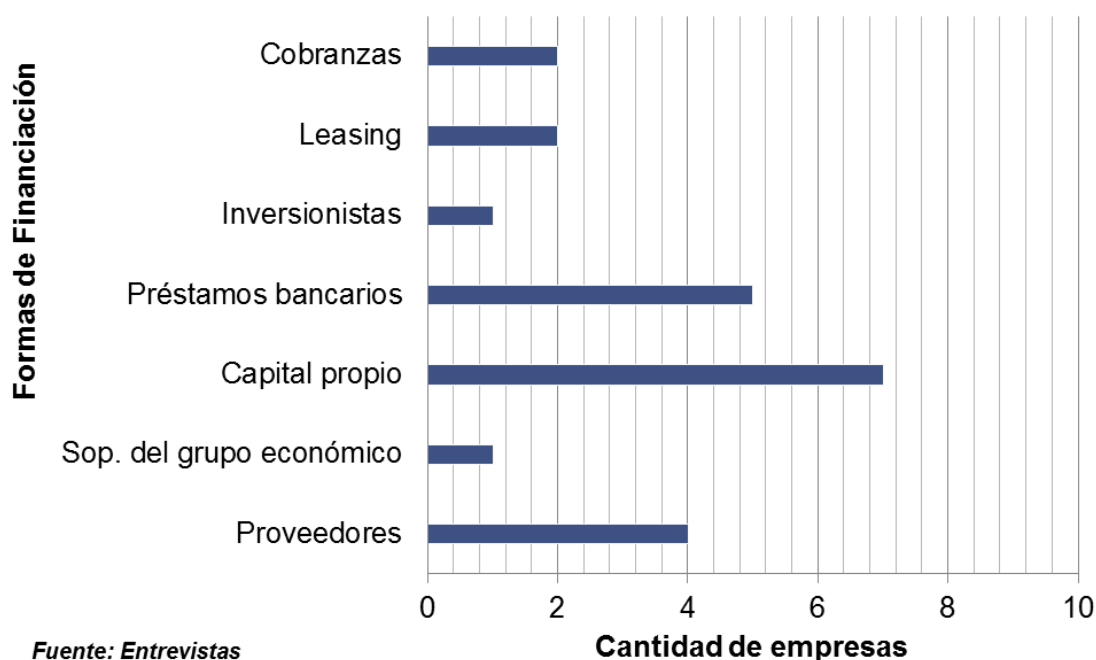


Gráfico 4- 3– Formas de Financiación

A simple vista, podemos observar que la mayoría de las empresas se financian con capital propio, éstas son: Basani S.A., Centriacero S.R.L., Histo S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L., Gerdanna S.A., Ascensores Pastorino S.A. y Materiales San Fernando S.A. Cabe destacar que lo recién mencionado se relaciona directamente con el hecho de que las PyMEs familiares tienden a ser conservadoras, minimizando el

riesgo, y buscan financiarse por sus propios medios, característica que las distingue de las empresas no familiares.

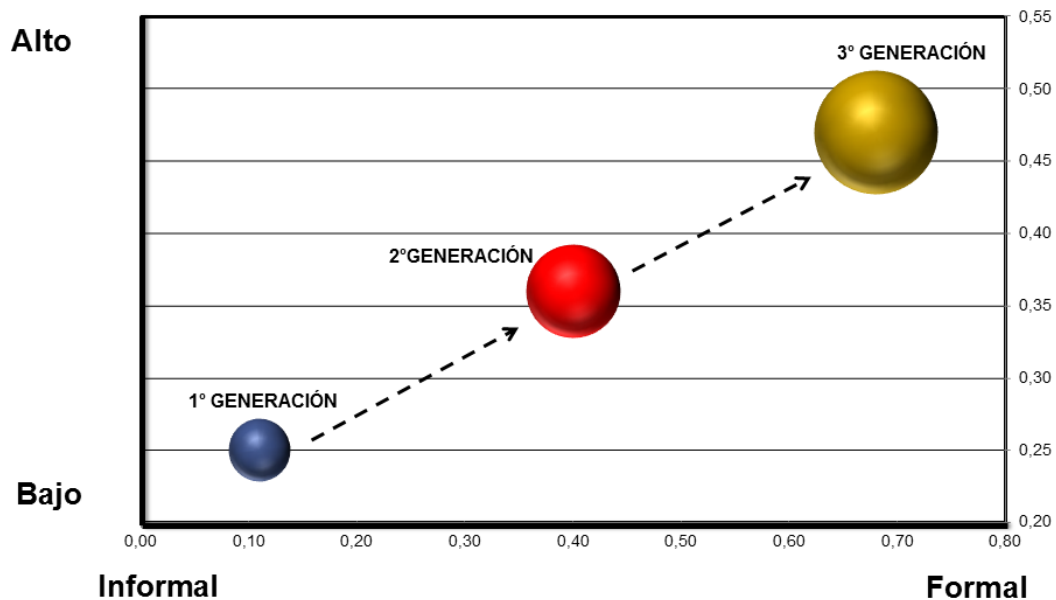
La segunda forma de financiamiento más mencionada por los entrevistados son los préstamos bancarios, estos son los casos de: Basani S.A., Saint Michel COOP S.R.L., Materiales San Fernando S.A., Bodega del Desierto S.A. y A Domicilio S.A. Pese a las barreras de financiamiento que se mencionaron en el marco teórico (exigencias de garantías, falta de información, fallas del sistema financiero, altas tasas de interés) y al desconocimiento por parte de algunos directivos de ciertos planes de desarrollo promovidos por el gobierno, para dichas empresas esto no resulta un impedimento y a la hora de financiar sus inversiones, optan por hacerlo a través de créditos bancarios.

Otra forma aludida por Histo S.A., Ascensores Pastorino S.A., Centriacero S.R.L y Bodega del Desierto S.A., fue la financiación mediante proveedores. El vicepresidente de esta última firma mencionada, nos hizo el comentario que particularmente en este año, con el cambio de gobierno, convino financiarse con proveedores dado que las tasas de interés cobradas por los mismos eran menores a las que manejan las entidades bancarias.

Basani S.A. y Materiales San Fernando S.A. nos comentaron que otra alternativa de financiamiento que utilizan es el leasing. A su vez, A Domicilio S.A. y Ascensores Pastorino S.A. coinciden en respaldar sus inversiones mediante las cobranzas que surgen del giro habitual de sus respectivos negocios. Hubo dos casos puntuales en los cuales se nombraron la financiación a través de inversionistas y por medio del soporte de un grupo económico que son Saint Michel COOP S.R.L. y Bodega del Desierto S.A, respectivamente.

Objetivo III – *Identificar de qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares.*

En nuestra muestra de empresas familiares analizadas, la generación que se encuentra al mando es diversa; es decir, en cuatro empresas preside la generación fundadora, en cuatro firmas lidera la segunda generación, y en las dos restantes dirige la tercera generación. En el siguiente gráfico, se hace una representación, en líneas generales, de cada una de las generaciones y sus características:



Y: Grado de consenso

X: Grado de formalidad de la decisión

Fuente: Entrevistas

Gráfico 4- 4– Traspasos Generacionales

En este gráfico se distinguen las distintas generaciones con un tamaño de círculo que va aumentando a medida que se van sucediendo los traspasos generacionales. Podemos observar que, en la generación fundadora, no existe una preocupación por la búsqueda de consenso al haber confianza entre los familiares fundadores (en caso de ser más de un socio fundador). Esto quiere decir que la decisión de inversión la puede tomar un solo socio sin que esto implique un problema. Además, la decisión es más informal ya que no existe una metodología específica a seguir al momento de tomarla. A medida que van pasando las generaciones (y sobre todo, en la tercera generación que aparece el consorcio de primos), la decisión de inversión tiende a ser pluripersonal, es decir, se busca el consenso de los socios intervinientes. A su vez, se establece una cierta formalidad y constancia al tomar la decisión final para evitar conflictos en un futuro.

Un tema no menor, es que años atrás, no existían las mismas herramientas de análisis que hoy en día y es por esto que, a medida que se suceden las distintas generaciones, el grado de análisis que respalda la inversión va aumentando.

Pudimos notar, que las empresas en las cuales estaba al mando la segunda generación, tienden a actuar de una manera similar que la generación pasada. Esto se debió a que en todas las empresas de la muestra analizada que tienen esta

característica, los socios son hermanos y no solamente se trabaja en un clima de extrema confianza, sino que también maman el *modus operandi* del padre fundador en los asuntos importantes como las decisiones de inversión. En estos casos, no se busca formalidad alguna; es decir, ninguna de estas empresas establece a un único socio para tomar la decisión final, y en ciertas ocasiones no necesitan el consentimiento de otro hermano socio.

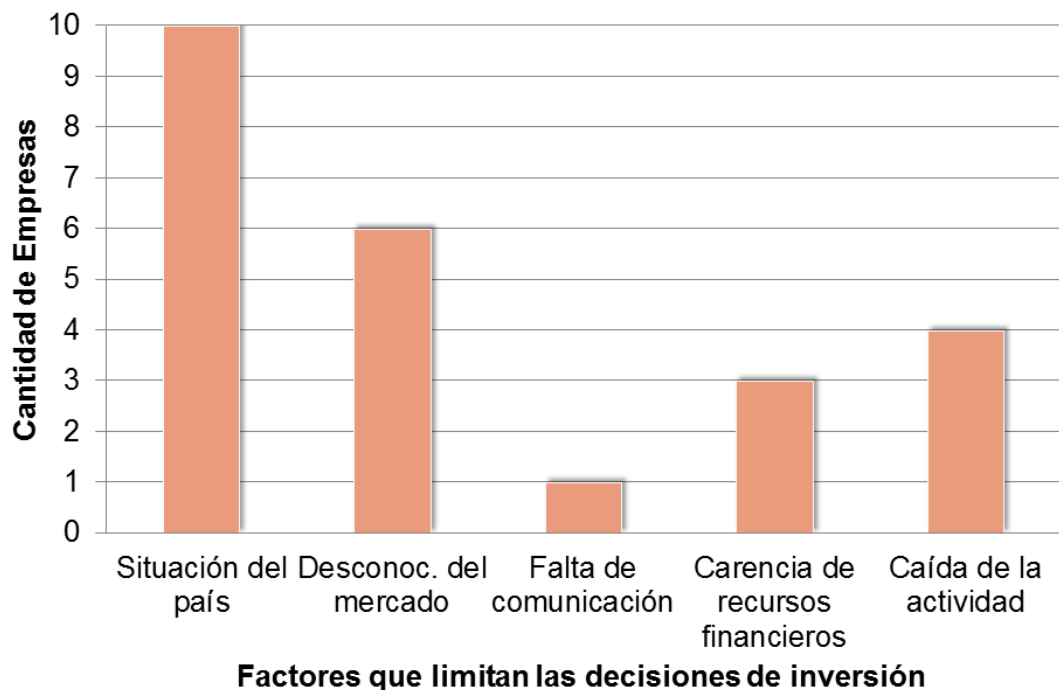
Como comentamos recientemente, no hay una notoria diferencia entre las empresas de primera y de segunda generación en lo que a toma de decisiones respecta. No obstante, el impacto del traspaso generacional se aprecia en aquellas empresas en las que la tercera generación se encuentra al mando. Estos son los casos de Hijos de Segundo Ratti S.R.L. y Centriacero S.R.L., que, a la hora de tomar decisiones, se busca el consenso de todos los socios (consorcio de primos) y buscan una formalidad para evadir conflictos; y poder así, seguir sosteniendo la empresa (algo que es muy difícil para las firmas con terceras generaciones, teniendo en cuenta las estadísticas vistas en el marco teórico).

Objetivo IV – *Identificar cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares.*

A la hora de identificar cuáles son los factores determinantes al momento de tomar una decisión de inversión en empresas familiares, decidimos hacerlo teniendo en cuenta dos vertientes: factores que limitan y factores que favorecen dichas decisiones.

Concretamente, lo que hicimos fue preguntarle a los entrevistados, cuáles creían que eran las causas que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en sus respectivas empresas.

En el siguiente gráfico, se pueden visualizar los distintos factores limitantes que nos mencionaron, junto con la cantidad de directivos que nombraron cada uno de ellos:



Fuente: Entrevistas

Gráfico 4- 5- Factores Limitantes de Inversión

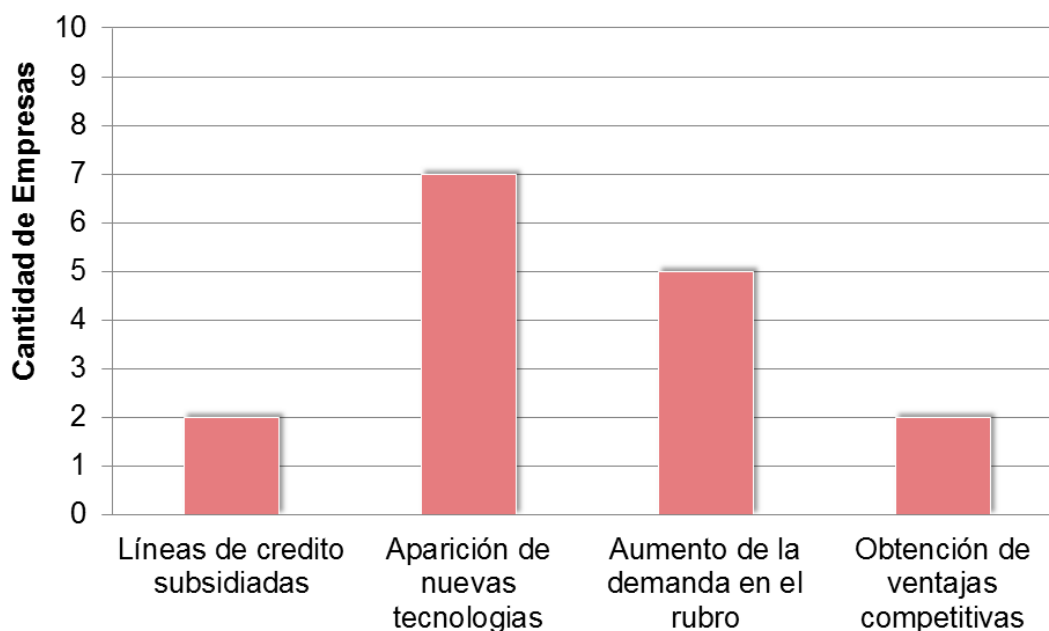
Todos los entrevistados manifestaron que la situación del país es crucial al momento de decidir, incluyendo dentro de este concepto general, tanto el contexto político como el económico. Cabe destacar que las situaciones tan cambiantes que se han vivido en el país, con altibajos constantes en la economía y en el entorno político-social, y el hecho de haber sufrido la mayor crisis económica a principios de siglo, es un tema latente que influye en las autoridades de las empresas al momento de pensar de efectuar inversiones.

El siguiente factor limitante más nombrado fue el desconocimiento del mercado, principalmente durante los primeros años del negocio, dado a la falta de experiencia en el rubro. Las compañías que mencionaron dicho factor fueron: Saint Michel COOP S.R.L., Ascensores Pastorino S.A., A Domicilio S.A., Centriacero S.R.L., Hijos de Segundo Ratti S.R.L. y Materiales San Fernando S.A.

Otro agente recurrente que limita a Saint Michel COOP S.R.L., Basani S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L. y Materiales San Fernando S.A. a invertir, es la caída de la actividad. Tanto Ascensores Pastorino S.A., Centriacero S.R.L. como Materiales San Fernando S.A., manifestaron que la carencia de recursos financieros también suele ser un limitante al presentarse una oportunidad de inversión. En el caso

particular de Centriacero S.R.L., la falta de comunicación entre los socios es una de las causas que también los restringe.

Al igual que para los factores limitantes, realizamos un gráfico de barras en el cual se distinguen, en este caso, los factores favorecedores.



Factores que favorecieron las decisiones de inversión

Fuente: Entrevistas

Gráfico 4- 6– Factores Favorecedores de Inversión

La mayoría de los entrevistados nombraron la aparición de nuevas tecnologías como uno de los factores que favorecen la decisión de inversión. Éste es el caso de: Hijos de Segundo Ratti S.R.L., Centriacero S.R.L., Materiales San Fernando S.A., Histo S.A., Bodega del Desierto S.A., Basani S.A. y Ascensores Pastorino S.A, que las aprovechan para mejorar procesos productivos, para garantizarse una mejor calidad de sus productos y servicios, y hacer un trabajo eficiente.

El aumento de la demanda en el rubro fue el segundo agente benefactor más destacado en las entrevistas, siendo los dirigentes de Gerdanna S.A., A Domicilio S.A., Saint Michel COOP S.R.L., Bodega del Desierto S.A. y Materiales San Fernando S.A. quienes lo mencionaron. Esto es debido a que, una mayor cantidad de ventas, no sólo te brinda más recursos económicos para invertir, sino que también te brinda una motivación extra sabiendo que inversiones pasadas, están dando resultados.

Tanto Materiales San Fernando S.A. como Hijos de Segundo Ratti S.R.L. nos comentaron que las líneas de crédito subsidiadas son un factor favorecedor importante a la hora de decidir sobre una inversión, porque utilizan dichas tasas de interés para sacar un mayor beneficio con respecto a otra línea de crédito no subsidiada. Los presidentes de Histo S.A. y de Materiales San Fernando S.A. consideran relevante el hecho de obtener ventajas competitivas que diferencien a sus empresas de la competencia, y es éste el motivo por el cual en varias oportunidades optan por invertir en un determinado activo específico.

Objetivo V – Determinar los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares.

A la hora de analizar los impactos de malas decisiones de inversión, las respuestas de los entrevistados guardaron cierta similitud. Lo que queremos decir con esto, es que ninguna de las empresas de nuestra muestra ha sufrido malas consecuencias o impactos negativos fruto de malas decisiones de inversión. El carácter conservador señalado en el marco teórico se ve reflejado nuevamente en este objetivo, en donde los entrevistados aseguran analizar cada una de sus inversiones, sin tomar un riesgo mayor que los perjudique.

Armando Losón, vicepresidente de Bodega del Desierto S.A., nos comentó el caso de la compra de una central meteorológica, que no terminó dando los resultados que esperaban. En el caso de Histo S.A., Pablo Salmerón, mencionó un mal cálculo en los tiempos de ejecución, es decir, las consecuencias de la inversión fueron las esperadas, pero no en los tiempos previstos.

Por su parte, Fabián Pace, presidente de Ascensores Pastorino S.A., compartió con nosotros la idea de que por más que una inversión no haya dado los resultados que esperaba, o que el retorno de lo invertido se demoró más tiempo del deseado, siempre se enriqueció en “experiencia y sabiduría”.

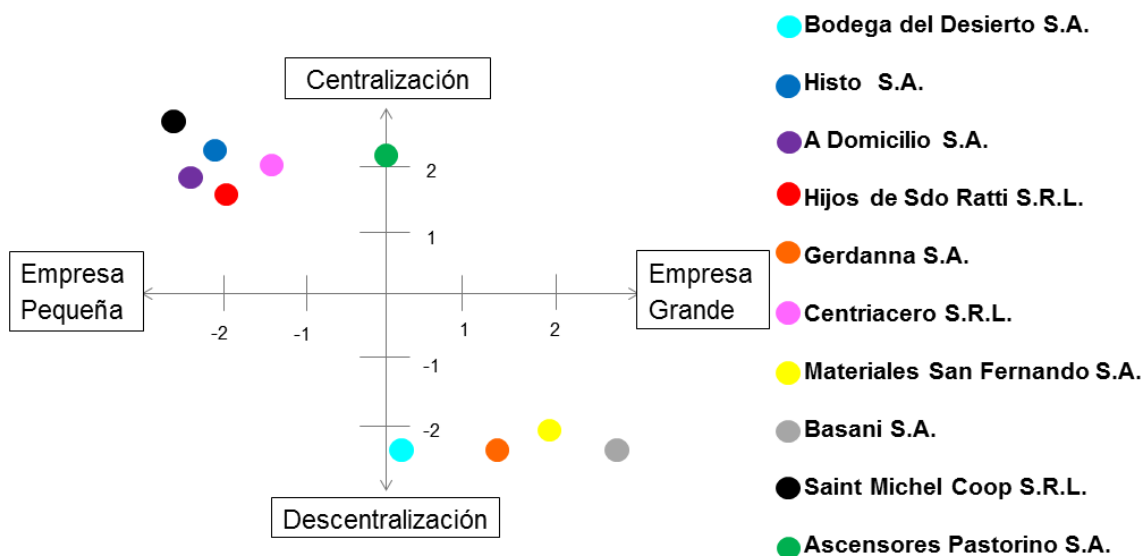
En tanto que, la directora de Centriacero S.R.L., Flavia Gámez, no sólo nos aclaró que no tuvo malas decisiones de inversión, sino que, por el contrario, las decisiones de inversión más importantes que tomó fueron más que beneficiosas para su organización. Por el contrario, Alberto Verna, presidente de Materiales San Fernando S.A., nos mencionó que le surgieron gastos que habían previsto al momento de tomar la decisión, pero nada significativo como para no poder cubrir la inversión o tener pérdidas en consecuencia.

4.2 Objetivo Principal

Describir como se toman las decisiones de inversión en empresas familiares.

Para analizar este objetivo, el más importante de nuestra investigación, decidimos abordarlo desde distintas perspectivas.

- ✓ **¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de inversión en empresas familiares?**



Y: Grado de centralización del proceso

X: Tamaño de la empresa

Fuente: Entrevistas

Gráfico 4- 7– Grado de centralización según el tamaño de la empresa

En gráfico 4-7 de Osgood, podemos ver en el eje X el tamaño de la empresa en cuanto a la cantidad de empleados. Decidimos establecer un parámetro para identificar a las firmas en: pequeña empresa (aquella que cuenta con menos de 20 empleados), mediana empresa (entre 20 y 100 empleados) y empresa grande (más de 100 empleados). Este parámetro se tuvo en cuenta para todos los gráficos que presenten esta característica a lo largo del trabajo de investigación. Por otra parte, en el eje Y, se ubica el grado de centralización del proceso de toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos, podemos notar como en aquellas compañías consideradas pequeñas y medianas, el proceso de toma de decisiones de

inversión es centralizado, dado que se discute sólo entre dueños. Éste sería el caso de Saint Michel COOP S.R.L., Histo S.A., A Domicilio S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L., Ascensores Pastorino S.A. y Centriacero S.R.L. Por el contrario, en las empresas grandes intervienen distintos departamentos, es decir, el proceso es descentralizado, sobre todo en aquellas inversiones que impliquen un riesgo significativo. Cabe aclarar, que Bodega del Desierto S.A. es considerada empresa mediana, pero al mismo tiempo, pertenece a un grupo económico llamado Grupo Albanesi, en donde el proceso de toma de decisiones de inversión es descentralizado.

Otro punto que nos llamó la atención al momento de estudiar el proceso de toma de decisiones de inversión, fue el estudio previo que las empresas familiares de nuestra muestra realizaban. Plasmamos en el gráfico 4-8 el grado de análisis, y deducimos, teniendo en cuenta el año en que se fundaron, que las dos empresas que no realizan una evaluación exhaustiva, sino que tratan de llevar a cabo la inversión a medida que se les presenta la oportunidad, son aquellas que se fundaron luego del año 2003 (época de expansión de la economía post crisis). Estas dos empresas son: Materiales San Fernando S.A. (fundada en el año 2005) y A Domicilio S.A. (fundada en el año 2010).

Por otro lado, el resto de las empresas entrevistadas reflejan, en un alto grado de análisis, el hecho de haber sufrido una etapa de relativo estancamiento entre 1999 y 2000, y una caída abrupta de la economía en 2001.

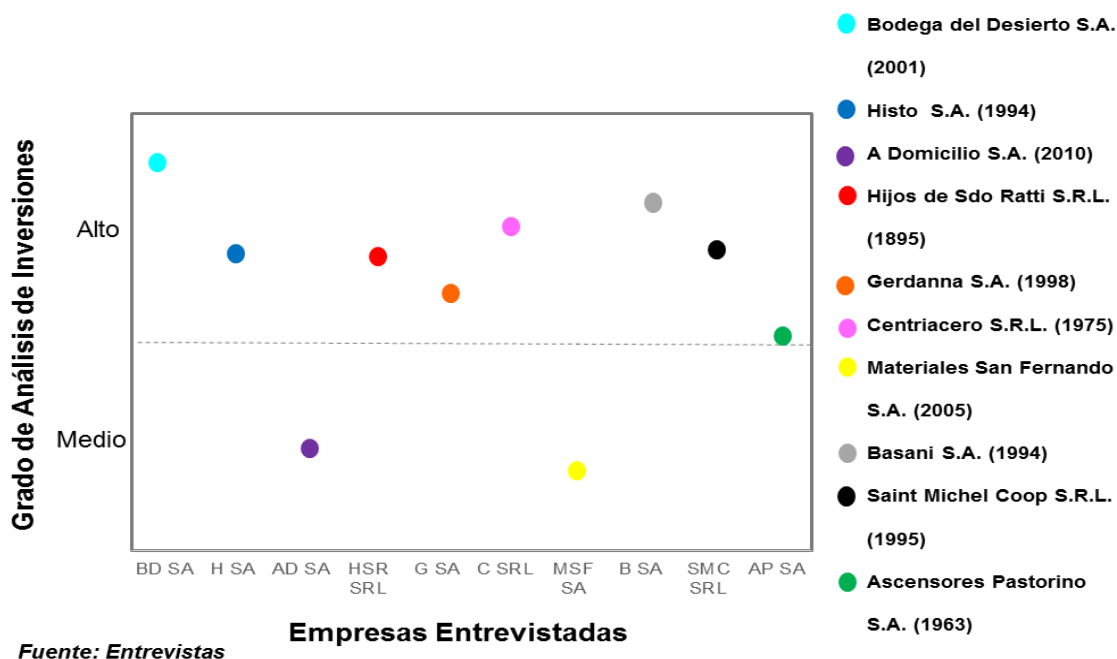


Gráfico 4- 8– Grado de Análisis de Inversiones

✓ **¿Cómo se toma la decisión final de inversión en empresas familiares?**

Para abordar este punto, nos pareció prudente diferenciar aquellas inversiones cuyos resultados inciden directamente en el giro habitual del negocio, de aquellas que no lo hacen. En función de esto, elaboramos el siguiente cuadro de doble entrada a partir de los datos recolectados de las entrevistas.

Cuadro 4- 10– Consultoría Interna y Externa

	Inversiones Directas al Negocio	Inversiones Indirectas al Negocio
Consultoría Interna		
Asesor Externo		

Fuente: Entrevistas

En este cuadro se puede apreciar a simple vista, cómo la mayoría de las empresas tienden a buscar asesoría externa cuando de inversiones directas al negocio se trata. Esto lo hacen para tener una visión más objetiva a la hora de tomar una decisión de inversión, en donde la experiencia y *know-how* de este profesional experto pueda disipar ciertos puntos que exceden los conocimientos de los empresarios, y bien, para una mayor seguridad y certeza al momento de la decisión final. Tal como se mencionó en el marco teórico, es una fuente de información de gran importancia y utilidad.

Por el contrario, los empresarios consultan internamente a sus empleados, si se trata de inversiones indirectas al negocio. A continuación, elaboramos un gráfico de Osgood, donde relacionamos la influencia de los empleados en la toma de decisión final con el tamaño de las empresas.

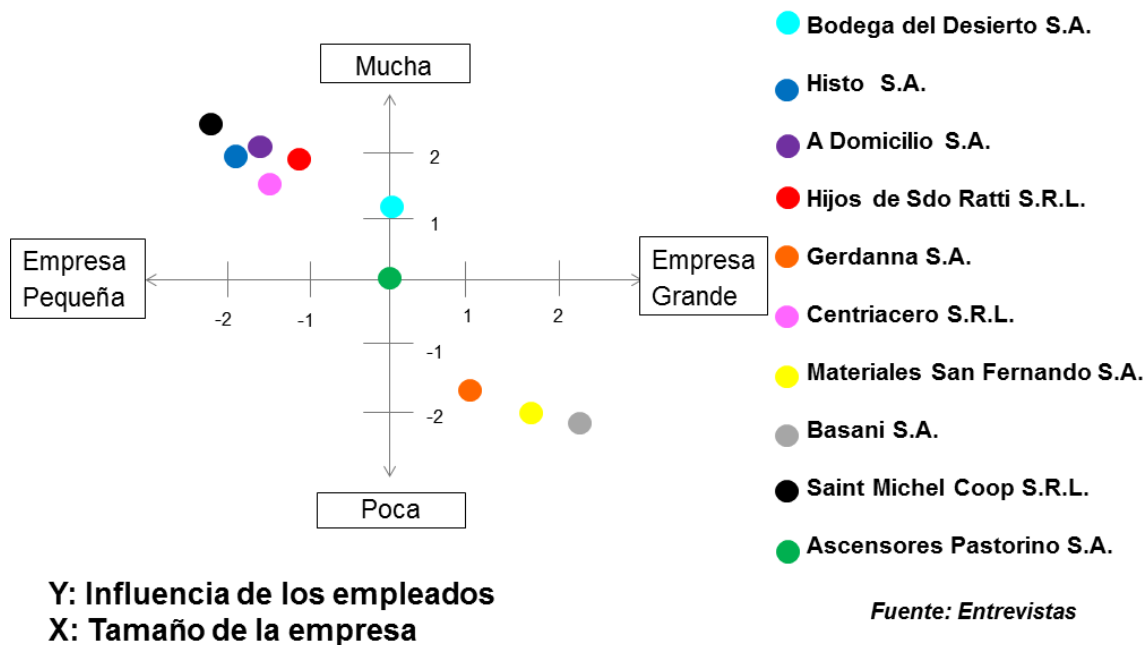


Gráfico 4- 9– Influencia Consultoría Interna

Podemos observar que en las compañías de mayor tamaño (Gerdanna S.A., Materiales San Fernando S.A. y Basani S.A.), los trabajadores no tienen incidencia en la decisión final de inversión. Esto es debido a que la gran cantidad de empleados imposibilita que se genere un vínculo cercano entre ellos y sus dirigentes, o que se tengan en cuenta todas sus sugerencias.

Por el contrario, en aquellas empresas de menor tamaño (Histo S.A., A domicilio S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L., Saint Michel COOP S.R.L. y Centriacero S.R.L.), los empleados influyen en la decisión final de inversión. Lo que deducimos, en base a lo que nos comentaron los entrevistados, es que esto se debe al grado de familiarización y el sentido de pertenencia que se genera en los empleados que no son familiares, sintiéndose parte de los proyectos de cada firma y compartiendo el mismo deseo que los dueños de que la empresa crezca.

Cabe destacar el caso de Fabián Pace, presidente de Ascensores Pastorino S.A, quien manifestó que no considera necesario por el momento ningún tipo de asesoría. Por su parte, Armando Losón, vicepresidente de Bodega del Desierto S.A. (empresa mediana), comentó que pese a que la administración de la firma está fusionada con el Grupo Albanesi, tiene en cuenta la opinión de sus empleados al momento de decidir sobre una inversión.

Asimismo, cabe aclarar que de las diez empresas entrevistadas sólo ocho consultarían externamente, no siendo una opción para Ascensores Pastorino S.A. y Gerdanna S.A. De las restantes ocho compañías, en Bodega del Desierto S.A., Histo S.A., A domicilio S.A., Hijos de Segundo Ratti S.R.L. y Centriacero S.R.L., efectivamente influye lo que el asesor externo aconseje.

También es importante mencionar para analizar este objetivo la relación que existe entre 3 variables fundamentales a la hora de hablar de decisiones de inversión en empresas familiares, como son el grado de consenso, la generación vigente, y la formalidad en la toma de decisión. En función de esto, observamos que a medida que se suceden las generaciones familiares, se busca más consenso y más formalidad a la hora de decidir.

Por último, pero no menos importante, preguntamos a los directivos si el hecho de que sea una empresa familiar influye o no en la decisión final de inversión; y nos quedamos con dos testimonios que nos parecen representativos para las dos posturas contrapuestas:

- *“Influye mucho. Vos estas manejando y administrando el dinero de toda una familia. También influyen muchos familiares que no participan en forma activa en la organización. Siento que debo tener en cuenta sus opiniones al momento de dar un paso en alguna inversión”* – Pablo Salmerón (Histo S.A.)
- *“No influye en la toma de decisiones ya que siempre se trató de no mezclar la familia con el negocio”* – Claudio Denegri (Basani S.A.)

5 Conclusiones

5.1 Objetivos Secundarios

Objetivo I – *Describir en qué se basa la Asamblea de accionistas a la hora de elegir entre una inversión u otras en empresas familiares.*

En lo que respecta a este objetivo, no pudimos concluirlo dado que ninguna de las empresas de nuestra muestra realiza asamblea de accionistas al momento de tomar decisiones de inversión. Y por otra parte, la gran mayoría de las empresas manifestaron que analizan individualmente las inversiones a medida que se les presenta la oportunidad.

Objetivo II – *Determinar cómo se financian las inversiones en empresas familiares.*

En base a los datos recolectados, se puede concluir que las tres formas de financiamiento más utilizadas por las empresas familiares a la hora de invertir son: en primer lugar, capital propio; en segundo lugar, préstamos bancarios; y en tercer lugar, proveedores.

Objetivo III – *Identificar de qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares.*

Concluimos este objetivo, señalando que no hay un evidente impacto entre el traspaso de la primera a la segunda generación. No obstante, sí lo hay cuando el traspaso es de la segunda a la tercera generación; habiendo una mayor búsqueda de consenso entre socios, una mayor formalidad en la toma de decisiones para evitar conflictos, y un mayor análisis que respalde cada inversión.

Objetivo IV – *Identificar cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares.*

Respecto a este objetivo, podemos concluir que los factores favorecedores de las decisiones de inversión en empresas familiares más destacados son: la aparición de nuevas tecnologías y el aumento de la demanda en el rubro; mientras que los factores limitantes más relevantes son: la situación del país y el desconocimiento del mercado.

Objetivo V – *Determinar los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares*

Este objetivo no pudimos concluirlo, dado que en nuestra investigación no hubo malas decisiones de inversión. Esto es consecuencia de que las empresas familiares invierten luego de realizar un análisis previo de los resultados esperados y no toman riesgos.

5.2 Objetivo Principal

Describir cómo se toman las decisiones de inversión en empresas familiares.

El objetivo principal de este trabajo de investigación final se respondió dividiendo el análisis:

Por un lado, en lo referente al proceso de toma de decisiones de inversión, arribamos a las siguientes dos conclusiones: la primera es que, en las empresas grandes, el proceso es descentralizado; mientras que, en las empresas pequeñas, el mismo es centralizado; y la segunda es que, aquellos directivos que manifestaron realizar un análisis exhaustivo previo, son los mismos que padecieron la etapa de crisis del año 2001.

Por otro lado, focalizando en la decisión final de inversión, concluimos que en la mayoría de las empresas se tiende a contratar asesoría externa cuando de inversiones directas al negocio se trata. Por el contrario, para una inversión indirecta al negocio, lo que hacen los directivos es consultar internamente. Además, quedó demostrado a partir de los testimonios, que la asesoría interna en empresas grandes influye relativamente poco en la decisión final de inversión; mientras que, en las empresas pequeñas, la opinión de los empleados juega un papel importante en la misma. En lo que respecta a las empresas que consultan externamente, en cinco de ellas (siendo ocho), lo que aconseje el asesor externo se lleva a cabo efectivamente. También, identificamos que a medida que ingresan nuevas generaciones al negocio, el grado de análisis que respalda la inversión va aumentando, se busca el consenso de los socios y, a su vez, una cierta formalidad para evitar conflictos en un futuro.

En este trabajo de investigación se ha demostrado que la mayoría de los entrevistados manifestaron que el hecho de que sean empresas familiares influye mucho en la decisión final.

6 Anexos

6.1 Anexo N°1 – “Entrevistas”

6.1.1 Entrevista Bodega del Desierto S.A. – Armando Losón

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

El nombre de la empresa es Bodega del Desierto S.A.

2. ¿Cuándo se fundó?

La Bodega la fundamos en 2001

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

Vengo de una familia donde siempre degustar un buen vino era un momento especial, disfrutado por todos, especialmente por mi padre y por mí, cuando tuve edad claro (risas). De chico acompañaba a mi padre a la provincia de La Pampa, teníamos familiares y siempre surgían cuestiones relacionadas a la elaboración del vino y a esos momentos que te comentaba tan disfrutados por casi todos los integrantes de la familia, mayoritariamente hombres, porque años atrás que una mujer bebiera vino, no era tan bien visto como actualmente que ha crecido en gran cuantía ese porcentaje. Hace 15 años mi padre tomo la decisión y decidieron, junto a un socio minoritario, fundar Bodega del Desierto que está ubicada en la provincia de La Pampa en unas tierras que mi familia tiene hace muchos años en el pueblo de 25 de mayo.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

Empleados propios de la Bodega son 35 de los cuales 3 somos familiares, mi padre, mi hermana y yo.

- **¿Por qué hace la aclaración de “propios”?**

Hago la aclaración porque la Bodega forma parte de un grupo económico, Grupo Albanesi, que tiene mi padre y ciertos departamentos están unificados en la administración de este grupo, como, RRHH, Cobranzas, Pagos.

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

Sin darte tanto detalle puedo decirte que las acciones de la sociedad pertenecen en su mayoría a miembros de una misma familia y existe también el socio minoritario que te comentaba anteriormente.

**6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio?
¿Cómo está conformada la familia?**

Actualmente está incorporada la 2da generación, es decir mi padre socio y fundador, junto con sus 3 hijos, dos de los cuales trabajamos activamente en la bodega.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Actualmente nadie ha mostrado interés alguno; tengo la esperanza que mi hijo (2 años) algún día quiera continuar con el negocio que tanto trabajo y sacrificio significó para mi padre desde un primer momento.

- **¿Por alguna cuestión en particular nombra el sacrificio?**

Vos pensá que Bodega del Desierto es la única bodega ubicada en la prov. de La Pampa, que, hasta ese momento, contaba con un potencial totalmente inexplorado que había en el suelo de la región del Alto Valle del Rio Colorado, en la parte norte de la Patagonia. No fue fácil posicionar a la bodega en el mercado con tantas bodegas distinguidas y reconocidas en provincias vecinas como San Juan y Mendoza; pero creo también que justamente ese esfuerzo y ese “descubrimiento” de “sacar” vino de un suelo tan particular como es el pampeano bajo un clima inhóspito, totalmente seco como tiene la provincia de La Pampa, es lo que ayudó y dio una ventaja competitiva a la bodega. Te hablaría toda la tarde del tema, pero no tengo mucho tiempo disponible en este momento.

8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?

No se realizaban los mismos procesos de selección y luego a raíz de una situación conocida por toda la familia no se volvieron a dar caso de incorporación de familiares y de volver a suceder sólo se permitiría para un puesto gerencial, donde los requisitos para el mismo son puramente profesionales, pero a través de los procesos habituales.

9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?

Cuestiones de capacidad, a mi parecer, van mucho más allá de la confianza en un familiar cuando de negocios se trata, es decir, el grado de confianza no es para mí, y te puedo decir que para mi padre tampoco, algo primordial que exceda la importancia de las capacidades que determinado puesto requiera. Prefiero que el tiempo me de esa confianza, pero priorizar las capacidades de una persona por no familiar que sea.

10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?

Creo que todas las empresas familiares nacen con los valores y principios de la familia que la integran; desde el inicio que éramos unos pocos (4 o 5 personas) tratamos de mantener esa premisa. Sí, es verdad que a medida que la organización fue creciendo y adquiriendo personal no familiar esa tarea se fue haciendo más difícil, pero hasta ahora y espero que por mucho tiempo más seguimos en esa línea del respeto, la ética y sobretodo la moral.

11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?

En forma positiva, siempre, por eso el trabajar en mantenerlos. Los valores y los principios de la familia son la clave del éxito en una empresa familiar y eso es lo que hacemos.

12. ¿Se innova en la empresa?

Sí claro, al ser una empresa productiva debemos innovar todo el tiempo para no quedar rezagados frente a la competencia y que nuestros productos sean de calidad y nuestra marca cada vez más reconocida. No quiero dejar de hacerte mención al grupo económico que tenemos detrás, lo cual nos facilita bastantes ciertas cuestiones referidas a este punto.

13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?

En primer lugar, las inversiones tienen que ver con maquinaria para la elaboración y con innovaciones tecnológicas, por la razón que te comentaba en la pregunta anterior. Al ser una Bodega “joven” quizá aún no tenemos mucho margen para llevar a cabo inversiones financieras; pero sí te puedo decir que

se invierte mucho en marketing y comercialización para hacer conocidos nuestros vinos. Se hace mucho foco también en el capital de trabajo.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Cuando surge la necesidad o la idea de realizar una inversión, los departamentos “afectados” según el tipo de inversión, hacen todo el trabajo de análisis y búsqueda de información elaborando un informe detallado con riesgos, contingencias, márgenes, etc. Sobre eso, los familiares que tenemos acciones y trabajamos activamente en la organización tomamos la decisión final. No existe una formalidad específica, al ser todos familiares, predomina la confianza, ante todo.

- **Es importante para nuestra investigación esto que mencionas de que “los familiares que trabajan activamente en la organización” toman la decisión final.**

Exacto, hago la aclaración por mi hermana, radicada en otro país quien no participa activamente en nada que tenga que ver con el giro del negocio familiar, solo tiene acciones.

- **¿Entonces, no realizan asambleas de accionistas?**

No existen asambleas. Solo los miembros que participamos activamente del negocio deliberamos y tomamos las decisiones.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Principalmente en la relación costo-beneficio. Todas nuestras inversiones hoy en día buscan promocionar nuestros vinos para conseguir así mayores ingresos que nos permitan tener holgura para poder pensar en otro tipo de inversiones.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Alto, sin duda. Vivimos en un país donde cualquier inversión debe ser previamente analizada al mínimo detalle, dependiendo el tipo de inversión, claro está.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

No mucho, al tratarse de una decisión de inversión, creo que, más allá, de ser una empresa familiar lo que importa es la decisión y las consecuencias que traiga aparejada esa decisión; es decir, sea familiar o no. ¿Me explico?

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor profesional interno o externo para la decisión de inversión?

Sí, de hecho, en varias ocasiones lo hemos hecho. Principalmente en inversiones relacionadas directamente con nuestro negocio. Lo que quiero decir es que ya contamos con distintos asesores externos profesionales, experimentados en determinados puntos de nuestro interés, los cuales nos son de gran ayuda a la hora de dar un salto hacia alguna inversión. En la Bodega somos pocos por lo que cualquier opinión cuenta; al menos eso es lo que queremos fomentar.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Este principio de año en particular, con el cambio de gobierno, nos convino financiarnos con proveedores, nos cobraban una tasa de interés más baja que la que nos ofrecía cualquier banco a la hora de solicitar crédito, al menos en nuestro rubro; sé que en otras industrias la situación no era la misma. Igualmente utilizamos sobregiros bancarios y Grupo Albanesi nos da soporte también.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

No, buscaría otras alternativas antes.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

Yo no diría que fueron malas decisiones, porque no ocasionaron grandes consecuencias negativas en la organización; sí te puedo decir que alguna decisión de inversión no tuvo los resultados que esperábamos.

- **¿Cuál fue el caso?**

La compra de una estación meteorológica que nos anticipe el estado del tiempo, no creo haya sido una buena inversión, en La Pampa el clima es particular y no veo la central haga un aporte muy significativo, debemos estar preparados y tomar todos los recaudos necesarios para no perder la cosecha. En este punto también tenemos consultores externos que nos asesoran.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Uno de los mayores factores que limitaron las decisiones de inversión fue la situación del país. La crisis generalizada del 2001, y en consecuencia el impacto en el 2002, siempre son influyentes a la hora de pensar en una decisión. Uno tiene más cuidado y no se arriesga demasiado si no está seguro del resultado.

Sin duda la respuesta a esta pregunta, ya sea como limitante o favorecedora, es la situación del país.

- **Pero ustedes fundaron la bodega en plena crisis, ¿año 2001 verdad?**

Sí, es cierto, pero la bodega es un caso especial, yo te contesto desde un lado objetivo, porque si no, no tendría sentido. Es decir, Bodega del Desierto pudo fundarse en el año 2001, mientras muchas empresas estaban cerrando por el apoyo económico que el grupo le daba, de hecho, se accedieron a muchos “beneficios” bancarios, más que nada por el respaldo que teníamos.

Pero esto no quita que el momento que esté atravesando la economía de un país sea un factor determinante a la hora de invertir.

- **¿Puede identificar algún factor que favoreció en algún momento a la bodega?**

Sí, disculpame. El vino en los últimos años se fue posicionando en el mercado desplazando a otras bebidas alcohólicas que lideraban el ranking siendo las más elegidas por los argentinos, esto sin duda es un factor favorecedor; junto con el desarrollo de nuevas tecnologías que fuimos incorporando en la bodega. Te puedo dar el ejemplo de la seleccionadora de granos, Bodega del Desierto es la única bodega que cuenta con dicha maquinaria en el país.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No contamos con un protocolo familiar. Creemos que es fundamental tener uno y trabajamos en ello.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

En mi opinión, el cambio generacional tiene que ver con un cambio en la forma de actuar, más que de pensar. Tratamos de que en nuestra organización podamos evitar que las nuevas y anteriores generaciones entren en conflicto, para lo cual apuntamos a adaptarnos, ser más abiertos y estar dispuestos a recibir los aportes de las nuevas y anteriores generaciones y combinar el conocimiento y la experiencia. Esa es nuestra filosofía, lo cierto es que, en nuestro caso, sólo conviven dos generaciones, pero siempre con esta premisa. Creo también que la tecnología es un jugador clave en esta relación.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La Bodega está ubicada en la provincia de La Pampa con una pequeña administración, porque la administración central está ubicada en CABA conjuntamente con la administración del grupo. Nuestros vinos están presentes en casi todas las provincias y también exportamos a Hong Kong, y varios países europeos. Nuestra forma de expansión es con la incorporación de nuevos clientes.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Sí, estoy al tanto pero nunca los utilizamos.

27. ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

6.1.2 Entrevista Histo S.A. – Pablo Salmerón

1. **Nombre de la empresa y forma jurídica**

La compañía es una sociedad anónima que se llama Histo S.A.

2. **¿Cuándo se fundó?**

Se fundó en el año 1994.

3. **¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?**

Digamos que el motor que impulsó la idea fue básicamente un acontecimiento de índole personal, una cirugía demorada por falta de insumos. El insumo que se necesitaba no se fabricaba en la Argentina, por lo que dependíamos de la importación del mismo, la cual estaba demorada por cuestiones administrativas de la empresa proveedora. Te podrás imaginar la desesperación que vivimos en aquel momento. Así fue entonces que, una vez pasada la cirugía y recuperación, me propuse explotar ese rubro aun no explotado en el país.

4. **¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?**

La compañía se conforma de 10 empleados de los cuales 3 somos familiares.

5. **¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?**

El capital social pertenece completamente a la familia, no tenemos ningún accionista externo.

6. **¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?**

La empresa en este momento se encuentra en la 1ra generación y próximamente incorporaremos a mi hijo que hoy ya trabaja con nosotros. Mi suegro y yo fundamos la empresa.

7. **¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?**

Si, como te comentaba anteriormente mi hijo, abriendo la 2da generación.

8. **En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los**

candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?

No se realizan procesos de selección del personal a nuevos miembros de la familia para ningún grado jerárquico; lo que sí realizamos son constantes capacitaciones. Por el momento, no se ha dado la ocasión de incorporar algún puesto gerencial nuevo, pero difícilmente coloquemos miembros familiares allí, lo más probable es que contratemos personal extra-familiares.

9. ¿En qué grado la confianza que le inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?

Particularmente, al ser una empresa muy chica, tomar colaboradores gerenciales es muy difícil, sea familiar o no. Pero creo que, para impulsar el crecimiento y profesionalización de la empresa, es necesario tomar ciertos riesgos e incorporar personas con capacidad y experiencia evidenciable por fuera de la familia.

10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?

Creo que, en toda microempresa, la cultura es la base. En mi opinión, particularmente en las empresas familiares, la cultura es la premisa esencial para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Es difícil que la cultura sea distinta a la del fundador. En nuestro caso, el ejemplo es clarísimo. El esfuerzo, la proactividad y la flexibilidad son principios fundamentales.

11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?

Impactaron e impactan positivamente. La empresa se ve beneficiada por tener siempre al fundador brindando su experiencia y esfuerzo a la vista. Quizás no es sencilla la tarea de delegar y confiar en nuevos gerentes ya sea producción o finanzas, he aquí quizás algunas de las trabas que dificultan la incorporación de gerentes extra-familiares, que podrían brindar conocimientos profesionales e impulsar un crecimiento más exponencial de la empresa; pero insisto, son riesgos que a veces se deben tomar.

12. ¿Se innova en la empresa?

Si. Mayormente en producción, ya que es una fábrica. Tenemos un equipo de 4 personas externas dedicadas a tareas de diseño y desarrollo de nuevos

productos y actualización de los actuales. Hay innovación en cuanto a cómo desarrollar nuevos mercados, ya sea generando exportaciones a otros países.

13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente?

Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?

Hay fuertes inversiones en diseño, allí es el foco principal de nuestras inversiones. También, en estudios de calidad por ser fabricantes de productos médicos. En cuanto a maquinarias, sí se invierte, pero no en maquinaria pesada. Generalmente nos apoyamos en proveedores, porque no le daríamos actualmente el uso necesario. Para ampliar las ventas, se realizan inversiones tales como presencia en ferias internacionales o apoyo hacia nuestros distribuidores.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Los que tomamos las decisiones de inversión somos los fundadores. Mi socio o yo, es indistinto. No delegamos decisiones de inversión bajo ningún punto de vista.

No acostumbramos a llamar a Asamblea para cuestiones de este estilo, no utilizamos esa metodología estructurada de las empresas.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Hasta el momento no tuvimos que elegir entre varias opciones, somos una empresa chica y damos los pasos de a uno.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Muy alto. Como te mencionaba anteriormente, los resultados de una inversión afectan a todos los miembros de la familia, por lo que consultamos con todos ellos sus opiniones y por supuesto, evaluamos la inversión y sus riesgos con algún asesor profesional externo a la familia para que nos dé su opinión antes de tomar la decisión.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

Mucho, influye mucho. Vos estas manejando y administrando dinero de toda una familia. También influyen muchos familiares que no participan en forma activa en la organización Siento que debo tener en cuenta sus opiniones al momento de dar un paso en alguna inversión.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Se ha considerado en muchas ocasiones la opinión de profesionales, tanto internos como externos, pero solo su opinión; no la decisión final. Es bueno ver, escuchar y poder analizar conclusiones a las que se llegan como resultado del trabajo de otro. No dudo en asumir el costo de contratar a un profesional específico sobre todo por cuestiones íntimamente ligadas al negocio.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Las financiamos con capital propio y con proveedores. Por lo general, intentamos estipular condiciones comerciales de pago a plazo con ellos.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

No en esta etapa. Es decir, hasta el momento no lo vi necesario, no descarto la posibilidad, pero tené por seguro que sería una de las últimas opciones a las que acudiría.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

No totalmente, quizás el impacto negativo fue mayormente en los tiempos de ejecución. De cualquier forma, en Argentina, el resultado de una inversión puede fluctuar por las variaciones económicas.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

El contexto económico-político del país sin dudas es un factor tanto benefactor como limitador. En este país, la incertidumbre para decisiones a largo plazo es muy elevada y puede arrojar cualquier resultado. Uno intenta anticiparse tanto a las oportunidades como a las amenazas, pero todos sabemos que es muy difícil poder predecirlas.

Se me ocurre como factor favorecedor, que en estos tiempos son de gran impulso al momento de encarar una inversión, el surgimiento de nuevas tecnologías, ya sean software o hardware utilizados en la producción, factor fundamental a la hora de lograr una ventaja competitiva en el mercado.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

La empresa si tiene protocolos familiares, de hecho, se han evitado conflictos gracias a ellos. La regla principal es mantener separada la familia de la empresa. ¿Qué quiero decir con esto? Un protocolo quiérase o no, pone un límite, ordena las cuestiones profesionales de la organización de aquellas que puedan ser más bien de índole familiar, personal. Al momento de la fundación, todos los familiares involucrados coincidimos en que era necesario y nos iba a ser de gran ayuda en determinados momentos; como te comenté anteriormente, evitó conflictos y ayudó también a la resolución de situaciones quizá un tanto específicas.

- **En cuanto a las inversiones y las sucesiones, ¿están pactadas?**

El protocolo no habla de cómo realizar inversiones. La sucesión si está pactada. Existe un procedimiento a seguir para ello.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Creo que el cambio generacional trajo consigo nuevos horizontes de inversión. Pero siempre manteniendo la cultura impuesta por el fundador.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La empresa actualmente está ubicada en la Provincia de Buenos Aires. Nos expandimos mediante asociaciones con empresas de distintos países.

- **¿En qué países se encuentra la firma?**

Ya estamos en latino América y Centroamérica.

En un futuro cercano estamos cerrando la inclusión en: Irán, India, Palestina, Tailandia Kenia, Omán, Sudáfrica.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Si estamos al tanto. De hecho, ahora estamos utilizando uno de promoción de exportación en el que te dan un stand en ferias internaciones a muy bajo costo.

27. ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

Bueno, como te comentaba, estamos utilizando el stand de promoción en Alemania. No te puedo decir aún cuales fueron los resultados porque estamos en ello, pero esperamos que sean buenos, nunca estuvimos presentes en la mejor exposición de nuestro rubro, y creemos que solo el hecho de exponernos más, dará algún fruto.

6.1.3 Entrevista A Domicilio S.A. – Eduardo Palma

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

A Domicilio S.A.

2. ¿Cuándo se fundó?

15 de octubre de 2010, en la Ciudad de Mar del Plata, Pcia. de Bs. As.

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

Dos amigos que veníamos trabajando dentro del área de la Salud como empleados en distintas empresas (sanatorios y ambulancias) se nos ocurrió la idea de realizar un emprendimiento propio vinculado a la cobertura de servicios de internación domiciliaria.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

La empresa tiene 10 empleados. Dos son familiares (el Presidente y la Coordinadora de una de las áreas).

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

La empresa está integrada por cuatro socios, dos son un matrimonio que poseen el 50 % de la participación accionaria.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

En la empresa todavía no comenzaron a tener participación los hijos de los accionistas y directores, con lo cual estamos en la 1era generación.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Uno de los hijos mayores del matrimonio tiene interés en comenzar a desarrollar tareas a partir del próximo año 2017, lo cual es gratificante.

- 8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?**

En un solo caso una de las accionistas propuso la incorporación de su esposo para el cargo de Gerente General y el resto de los accionistas realizó la evaluación de antecedentes y capacidades de esta persona y accedieron a la sugerencia de la socia.

- 9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?**

La confianza que inspira un familiar puede jugar un papel importante a la hora de evaluar capacidades para un determinado puesto, porque se conocen otros aspectos de la persona. Sin embargo, no es determinante para una evaluación integral de capacidades, porque también se corre el riesgo de caer en la subjetividad, por lo tanto, podemos calificarla como un factor no tan importante.

- 10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?**

Existe una cultura de trabajo íntimamente ligada al esfuerzo, la voluntad y la responsabilidad en la labor. Los que dirigen la empresa, conservan los mismos principios y visión desde sus inicios hasta el presente. A pesar de los seis años de trayectoria de la empresa y su buen presente, todos sus responsables trabajan con la misma dedicación y sin tomarse mayores libertades o prebendas en la cotidianeidad de su labor.

- 11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?**

Impactan muy positivamente porque los empleados aprecian la conducta de los responsables y sus actos son el fiel reflejo de sus palabras y de su forma de pensar en el quehacer diario de la organización.

- 12. ¿Se innova en la empresa?**

Sí, la innovación transita en forma más marcada en las áreas administrativa y operativa de la empresa, porque son una suerte de centro neurálgico para los procesos de trabajo vinculados con la prestación de los servicios.

**13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente?
Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir.**

Como dijimos antes, se hace mucho foco en la innovación vinculada a las áreas administrativas y operativas. Con tal motivo, en sólo seis años que tiene la empresa, se está llevando a cabo la implementación de un tercer software administrativo/operativo, de manera de agilizar procesos y optimizar resultados. A medida que la empresa se va complejizando, se necesita de herramientas más amplias y modernas que permitan administrar de manera más eficiente el crecimiento. La implementación y migración definitiva de esta nueva plataforma, va a llevar unos ocho meses y ya se está realizando una importante inversión económica en ella. Otras inversiones efectuadas fueron la instalación de oficinas en la Ciudad de Buenos Aires, la adquisición de una nueva central de teléfonos, la compra de un rodado y la ampliación de las oficinas de la Sede Central en Mar del Plata.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una Asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Todas las decisiones relacionadas con las inversiones de gran valor, o bien, aquellas que conllevan un gran riesgo, se toman bajo aprobación de Juan y Eva, el matrimonio que tiene el 50% de participación accionaria. Yo confío en las decisiones de ellos porque tienen un gran entendimiento del rubro.

Sólo las decisiones vinculadas a cuestiones de menor responsabilidad o aspectos que tienen que ver con el trabajo diario, las puede tomar cualquier socio, en ese sentido es medio informal. No hacemos asambleas.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Al momento de hacer inversiones, hasta ahora no nos pasó de tener que elegir entre distintas opciones, las inversiones nos fueron surgiendo en forma individual, pero estimo que evaluaríamos y mediríamos los resultados, rentabilidades, retornos, etc.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

El justo y necesario, acorde a la inversión a realizar; pero sostengo que un punto medio está bien. Analizar, evaluar hay que hacerlo, pero en un grado medio no estaría mal. Porque si se pierde mucho tiempo, quizás entran en juego otras variables que en su momento no estaban.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

De los cuatro accionistas, dos son un matrimonio y un tercero también es cónyuge del Gerente General. Esto influye mucho en la toma de decisiones.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Si bien las decisiones para inversiones son consensuadas por todos los accionistas, siempre se consulta a un asesor externo (de acuerdo al área de su especialidad) para que brinde su opinión. También realizamos mini encuestas para conocer las opiniones de nuestros empleados.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Se financian en parte con la toma de crédito bancario y con los ingresos corrientes de lo percibido mensualmente por cobranzas generales.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

No, no está en los planes de ninguno de los accionistas de la empresa.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

Se han tomado algunas decisiones incorrectas, pero no han generado consecuencias graves para el desarrollo de la actividad, siendo que además las medidas correctivas fueron de aplicación inmediata.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Durante los dos primeros años se realizaron escasas inversiones producto de no tener un conocimiento acabado del mercado y de no tener tanta experiencia como dueños de una empresa. Eso produjo temor y sumado a las constantes fluctuaciones en la marcha económica del país, generó retracción entre los accionistas. Este último punto creo es crucial a la hora de hablar de inversiones. Hubo un momento en el año 2013, que fueron 6 o 7 meses, no recuerdo bien en este momento, en que la demanda de internaciones

domiciliarias creció exponencialmente, eso sí fue favorecedor para nuestra compañía.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No. No existe un protocolo familiar establecido. No obstante, frente a una eventual ausencia o circunstancia de fuerza mayor de algunos de los accionistas que cumplen funciones ejecutivas, uno de los accionistas que no desarrolla tareas en la empresa debe incorporarse rápidamente para cubrir la posición. La metodología para la realización de las inversiones fue señalada anteriormente y, si bien no existe un protocolo específico, se efectúa en base a un consenso de todos los accionistas (cumplan o no funciones) con el asesoramiento de un profesional externo.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Todavía no se ha llegado a esa situación ya que los fundadores y accionistas continúan activamente conduciendo la empresa.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La empresa está ubicada en Mar del Plata. A fines del 2015 comenzó un plan de expansión y en el mes de marzo se instaló una oficina en Bs. As.; y dado el marcado crecimiento en la demanda de servicios en regiones puntuales de la Pcia. de Buenos Aires se prevé una próxima inauguración de una sede en Campana y otra en la ciudad de La Plata.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

No estamos muy al tanto de ellos. Nunca los utilizamos.

27. ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

6.1.4 Entrevista Hijos de Segundo Ratti S.R.L. – José Luis Ratti

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

Hijos de Segundo Ratti S.R.L.

2. ¿Cuándo se fundó?

Se fundó en año 1895.

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

El tío de mi abuelo, trabajaba en el sector minero (dinamitaba minas) y se dedicaba a comprar chatarra en remates. Cuando decide dejar el trabajo de minería y asentarse, compra terrenos en Palermo y se dedica a la compra de chatarra en remates, desguace de las mismas, y venta de hierros, entre otros rubros.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

15, 7 pertenecen a la familia.

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

Existe una firma dueña de los terrenos la cual pertenece 50% a mi padre y 50% a mi tía. Y otra firma que es dueña del negocio de venta de hierros en la cual mi Padre posee una mayor participación, ya que, en el transcurso de los años, ha hecho aportes de capital.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

Hace ya unos años se incorporó la tercera generación compuesta por 10 primos, de los cuales tres viven en Italia, uno en Estados Unidos. Y de los residentes en Argentina, todos trabajamos en la empresa, salvo uno de los primos que decidió hacer carrera de ingeniería en sistemas, y si bien trabajó en la empresa, luego decidió abrirse a lo suyo. Es decir, de los diez primos, cinco estamos en la empresa.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Los cinco estamos muy comprometidos. Cada uno ha buscado su rol y hemos formado un equipo de trabajo. Mi hermana mayor es la contadora de la empresa, se encarga del sector legal y contable. Mi hermano mayor siguió administración de empresas, es el encargado de manejo de personal, de clientes importantes, logística de distribución de mercaderías, entre otras tareas. Luego se encuentra mi prima, que estudió periodismo, e hizo carrera en el sector financiero en la comunicación de un banco. La cual hoy en día se encarga del seguimiento de clientes, control de cuentas, cierre de balances y finanzas.

También se encuentra mi hermano gemelo, recibido de administrador de empresas con una especialización en diseño por computadora, el cual se encarga de la venta de mostrador, presupuestos, y diseño de productos, y programación de la producción.

Luego me encuentro yo, terminando mi carrera de ingeniería industrial, ocupando el puesto de encargado de planta. Control de calidad, mantenimiento de maquinarias, logística interna, diseño de procesos, entre otros.

Igualmente, si bien cada uno tiene un rol definido y diferenciado en el cual se ha especializado, como en toda empresa familiar, todos hacemos todo. Lo que haga falta.

8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?

Hoy en día, el rol de gerente general, lo siguen teniendo mi padre y mi tía. Si bien nos dejan hacer, y equivocarse para que tengamos nuestra propia experiencia, siguen siendo ellos los que nos guían. Luego el gerente operativo es mi hermano mayor, quien a largo plazo se postula como el gerente de la firma.

En cuanto a los procesos de selección del personal, no realizamos procesos de selección de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia.

9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?

Entre los integrantes de la familia tenemos una confianza uno en el otro del 100%. La asignación de las tareas y distribución de los puestos, esta correlacionada con la voluntad de cada uno de los mismos, y las necesidades de la empresa.

10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?

Sí. Nos focalizamos antes que nada en la atención al público. Nos gusta que esa sea nuestra ventaja comparativa respecto a la competencia. También tenemos claro que para que una institución perdure en los años, es indispensable la buena relación con todo el entorno de la misma. Tanto empleados, como proveedores, clientes, entre otros. No tenemos conflictos laborales en nuestro historial. No creemos en el negocio fácil, el cual, si bien existe, no es duradero, es esporádico. Estamos convencidos que para que una empresa funcione a largo plazo, lo que uno hace, debe servirle a la sociedad, y esa es la manera de crecer, a pasos cortos, pero firmes.

11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?

Creemos que muy positivamente.

12. ¿Se innova en la empresa?

Sí. Año a año buscamos mejorar en distintas areas. En estos últimos años, hemos incorporado nuevas máquinas: Pantógrafos por manejo CAD, plegadoras computarizadas, corte por plasma de alta precisión, y ya estamos analizando la incorporación de un láser. Diseñamos productos. No nos divierte despachar mercadería, nos gusta escuchar al cliente e innovar para buscar nuevas propuestas, diseñar soluciones.

13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir.

Capital de trabajo, software, capacitación de personal, desarrollo de procesos que mejoren la productividad.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Los diferentes proyectos de inversión, surgen de la charla diaria de los integrantes de la familia, de la percepción del mercado a través de los clientes,

y de la búsqueda de solucionar los problemas más evidentes. Nos gusta mucho ir juntos a ver maquinarias en exposiciones, y juntarnos a debatir. Tenemos muchos proyectos, algunos viables, otros no tanto. Una vez que analizamos las distintas alternativas convocamos una reunión formal y votamos buscando el consenso de todos, pero esa reunión está lejos de ser una asamblea de accionistas.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

La verdad, no solemos diversificar en lo que a inversiones respecta. Como te mencioné anteriormente, todas las inversiones están íntimamente relacionadas al negocio y van surgiendo de la “necesidad” de mejorar la producción, al personal.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Debe ser alto, vivimos en tiempos muy fluctuantes en lo que a factores económicos, políticos y sociales respecta, donde el análisis al momento de tomar una decisión es fundamental.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

No sabría decir. Quizás me faltaría haber trabajado en una empresa no familiar para poder opinar.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Si, si la inversión lo justifica sin duda. Lo que quiero decir con esto, es que no todas las inversiones ameritan una opinión calificada, sí consultamos cuando son inversiones importantes cuyo resultado afecta al negocio.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Capital propio, y bancos.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

No. En todo caso estaríamos dispuestos a abrir nuevas unidades de negocio, con nuevos socios. Pero arriesgar la empresa original con nuevos socios; no es algo que consideremos como opción.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

Una vez una máquina no salió tan buena como lo esperado. En cuanto se pudo se cambió.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Las tasas de crédito subsidiadas, la necesidad de modernizar el modo de trabajo, la aparición de nuevas tecnologías, son factores que favorecen la inversión. La alta presión tributaria, y la poca previsibilidad del mercado, en cambio son bastante desalentadores; junto con las bajas que puedan darse en nuestra actividad, es un rubro particular que, como todos, tiene sus ciclos y con ellos, incrementos y disminuciones en la demanda.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No tenemos un protocolo familiar establecido, de facto. Pero tenemos mucho dialogo, y nos preocupamos mucho por el consenso en las decisiones.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Las nuevas generaciones son más rupturistas, arriesgadas, y buscan modificar las formas de hacer las cosas, por métodos más modernos. En cambio, los que tienen más experiencia, suelen ser más cautelosos, saben que los cambios no siempre son para mejor, y son reticentes a modificar los métodos que ellos adoptaron, luego de probar otros.

Pero la combinación de la fuerza del joven, y la experiencia del mayor, pueden ser algo muy bueno.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

Palermo, Capital Federal. A media cuadra de plaza serrano. No nos gustaría mudarnos, sí expandirnos.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Hemos aprovechado algún crédito, asesorados por los bancos. Pero es probable que existan planes de los cuales no nos encontremos al tanto.

27. ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

Se utilizaron créditos subsidiados para comprar maquinaria. Los resultados fueron los esperados, el trabajo que generaron dichas máquinas fue suficiente para cubrir las cuotas.

6.1.5 Entrevista Gerdanna S.A. – Gustavo Ricci

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

Gerdanna S.A.

2. ¿Cuándo se fundó?

Hace 18 años atrás, en 1998.

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

Por necesidad. Estaba trabajando en una empresa del mismo rubro que sentí que ya había tocado un techo, y decidí abrirme y armar una empresa por mis propios medios.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

Tenemos 100 empleados. Familiares somos 6, están mis tres hijos, mi sobrina, mi hermano y yo.

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

El 90% de las acciones me corresponden a mí que soy el fundador, y un 10% a mi hermano. Ambos trabajamos en la empresa.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

Actualmente en el negocio está incorporada la primera y segunda generación. Estamos mi hermano y yo con nuestros hijos.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Por ahora no. Siento que se están incorporando y tienen momentos de entusiasmo, pero no veo un interés real. En un país que no anda muy bien, sería poco inteligente que no se siga.

8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los

candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?

No, no se realiza el mismo proceso de selección. Ellos tienen que tener la capacidad y las ganas, la confianza ya la tienen ganada por ser miembro de la familia.

9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?

Para mí es mucho más importante la confianza que la capacidad. La capacidad en un puesto específico, la puede ir desarrollando en un corto lapso de tiempo.

10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?

Yo siento que hay una cultura como forma de trabajo que se va transmitiendo a lo largo del tiempo.

11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?

Siento que no todos tienen la cultura de la organización 100% incorporada, pero lógicamente la van asimilando con el tiempo y eso es muy positivo.

12. ¿Se innova en la empresa?

No es algo que esté latente en nuestra forma de trabajo. Pero uno trata de hacerlo.

13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir.

Hoy por hoy, se está empezando a invertir más en capital de trabajo y tecnología, más específicamente en la aparatología en las clínicas. También estamos analizando invertir en sistemas y en lo que es marketing, porque la comunicación es muy importante actualmente.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Las decisiones son unipersonales, las tomo yo solo. Escucho las opiniones de todos (a un familiar lo escucho de manera distinta) y pueden llegar a influir en mi toma de decisión. Asamblea no realizamos, yo tengo el 90% de participación accionaria, no tiene sentido.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

No contamos con carteras de inversiones.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Hago un análisis muy exhaustivo de la inversión porque necesito estar muy seguro de que no arrojará pérdidas antes de tomar la decisión. De todos modos, no suelo invertir en rubros desconocidos.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

Bastante, me da la posibilidad de tomar decisiones sin ningún tipo de formalidad.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Nosotros no tenemos un asesor externo. Ocasionalmente, consultamos con los empleados, pero no necesariamente influye en nuestras decisiones de inversión.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Generalmente con fondo genuino, siempre buscamos solventarnos y no endeudarnos con un banco.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

Depende. Sólo lo haría con una persona afectivamente ligada a mí, ya sea familiar o amigo, y con la seguridad de que el negocio sume.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

No. Siempre invertimos en el mismo rubro, con excepción de las inversiones inmobiliarias, que hicieron que pasemos de no tener nada propio a tener hoy todas las oficinas bajo nuestra propiedad. Nunca tuvimos inversiones de riesgo con respecto a un negocio. Soy bastante conservador, y siempre invierto

cuando estoy seguro del resultado. A lo mejor, sí tuvimos malas decisiones con respecto a un cliente que después no resultaba bueno y te generaba un costo.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Siempre traté de no guiarme mucho por la situación del país para decidir sobre inversiones, pero la realidad es que siempre influye. Cuando hubo alguna crisis económica, terminó repercutiendo negativamente en los resultados de la empresa. Un factor que creo me favoreció, fue no pensar demasiado a la hora de tomar decisiones. Cada vez que traté de consultar con la parte contable o jurídica de la empresa no se terminaba concretando la inversión o de concretarse, se obtenían resultados no esperados. Sí nos favorecemos, al igual que cualquier empresa, cuando la demanda aumenta; aunque esto no sea bueno para la sociedad.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No existe un protocolo familiar. Aunque tengo pensado implementarlo, sobre todo para pactar como se va a proceder cuando me retire.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

El balance es positivo. Quizás choca que no conozcan el negocio desde el arranque; pero le da a la empresa una vista joven y fresca nueva, le ponen foco a cosas importantes como la imagen, la comunicación y una atención al personal que quizás antes faltaba.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La empresa está ubicada en Capital Federal. Tenemos servicio en todo el país a través de redes, entonces no tiene sentido una inversión de instalarte en otro lugar porque trabajamos con prestadores de todos lugares.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Sí, estoy al tanto pero nunca los utilicé.

27. ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

6.1.6 Entrevista Centriacero S.R.L. – Flavia Gámez

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

Centriacero S.R.L.

2. ¿Cuándo se fundó?

No me acuerdo la fecha específica, pero la fundó mi abuelo en septiembre de 1975.

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

Mi abuelo trabajó muchos años en relación de dependencia en una empresa siderúrgica. Yo creo que eso influyó mucho, porque fue tomando conocimiento del rubro y cuando vio la oportunidad, sabiendo que podía dar el salto en lo económico, fundó Centriacero.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

Hoy la empresa tiene 15 empleados. Con mi primo, estamos en la dirección de la empresa.

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

La participación de la empresa la componemos entre mi primo y yo. Ambos tenemos el 50% de las cuotas sociales. Luego de un año de que mi papá se desligara de la empresa yo le compré a mi hermana lo que le correspondía a ella. En ese momento ella era dueña y no trabajaba, ahora sólo somos mi primo y yo. Ambos trabajamos en ella.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

La tercera generación. Es decir, mi abuelo la fundó, la continuaron mi papá y mi tío; y ahora estamos los nietos del fundador digamos.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

La verdad que no, no es algo por lo que estemos preocupados hoy en día. Estamos bien así.

- 8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?**

No hemos tenido esa situación. Estimo que evaluaremos el perfil del candidato familiar en temas de aptitudes y formación de manera similar que uno desconocido. Pero en caso de calificar para el puesto, tendría algunas ventajas en temas de confiabilidad por contar la empresa con un conocimiento previo sobre el candidato familiar.

- 9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?**

Creo que en este tipo de rubro es más importante las capacidades, aptitudes y experiencia de la persona que la confianza propiamente dicha.

- 10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?**

La empresa cuenta con un conjunto de valores establecidos por la dirección, enunciados en nuestro modelo de gestión. La dirección establece algunas pautas de la cultura organizacional.

- 11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?**

Procuramos que estén presentes a la hora de tomar decisiones en la organización y también en el trato cotidiano. Consideramos que impactan positivamente en el clima laboral y en el desempeño de la empresa.

- 12. ¿Se innova en la empresa?**

Dentro de nuestro accionar, consideramos que están dadas las condiciones para que la gente pueda manifestar sus ideas y propuestas de mejoras. Pero no nos consideramos una empresa innovadora.

- 13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?**

Somos una empresa de fabricación y comercialización de productos de acero inoxidable. Nuestras inversiones habituales están orientadas al capital de

trabajo, al mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, al equipamiento para el manejo eficiente de la información.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

En nuestro caso, al ser una empresa con pocos empleados, las decisiones de inversión o las decisiones en general están centralizadas sólo en la dirección. Es decir, entre mi primo y yo que tenemos la totalidad de las cuotas sociales. Lógicamente, te hablo de las decisiones importantes para el negocio; no quiere decir que nuestros empleados no tengan autonomía a la hora de actuar. Con respecto a la asamblea de accionistas, no lo consideramos algo necesario.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

No, en nuestro caso no nos pasa de tener distintas opciones de inversión. Se nos van apareciendo oportunidades y las vamos analizando en el momento.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Te digo que el grado de análisis es alto, más en un país donde nunca tenés una certeza absoluta de lo que puede llegar a ser el resultado.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

Yo creo que influye poco, capaz en la informalidad de ciertas decisiones.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Si, para los temas que exceden nuestros conocimientos o experiencia. Simplemente para no hacer cosas de las que no estamos seguros.

- **¿En qué casos, por ejemplo, considera la asesoría externa o interna?**

Primero en principal, voy a aclarar que, como te comenté que somos pocos empleados, ellos siempre se interiorizan en el negocio y nosotros damos lugar a que nos den sus opiniones en ciertas cosas. Sin embargo, en las decisiones más importantes que pueden afectar para bien o para mal al negocio, si no estamos 100% seguros consultamos externamente.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Con capital de la empresa, por los montos de las inversiones realizadas. También utilizamos a los proveedores como modo de financiación.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

No, de ninguna manera. Intentaría resolverlo de cualquier otra forma o declinar la decisión.

21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado? ¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?

No, gracias a Dios y gracias a nuestro nivel de análisis en general, las decisiones más importantes fueron beneficiosas para la empresa.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Siempre uno está pendiente de cómo está el país, eso puede ser limitante. Pero algunos otros también son la falta de comunicación entre las partes que puede limitar la proyección de nuevos emprendimientos o mejoras. O el desconocimiento del rubro que es muy complejo, sobre todo cuando recién empezábamos en la empresa. Otro factor limitante que se me viene a la mente, es la ausencia de ciertos recursos financieros para respaldar algunas inversiones.

Por otro lado, el hecho de que la tecnología sea cada vez más avanzada, es un factor que nos favorece para nuestras actividades.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No, no contamos con ningún protocolo familiar.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Bueno, impacta en distintas formas. La generación pasada eran hermanos, para mí no es la misma relación la que tenían ellos que con un primo, aunque yo lo quiero mucho, hay veces que tenemos distintas visiones y ahí es difícil llegar a un acuerdo. Buscamos que la toma de decisiones sea con acuerdo

mutuo y con una formalidad extra para evitar conflictos en el futuro. Ya nos acostumbramos a trabajar de esa manera.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

No tenemos previsto ningún cambio de lugar.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

No, solo algunos. Nunca hemos utilizado los planes del gobierno. Estamos ahora averiguando las facilidades para Pymes.

27. ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

6.1.7 Entrevista Materiales San Fernando S.A. – Alberto Verna

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

Materiales San Fernando S.A.

2. ¿Cuándo se fundó?

La empresa se fundó en el año 2005.

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

La idea surgió a partir de querer fusionar dos negocios que venían trabajando por separado, estos negocios eran de bloques de hormigón y corralón. Es decir, poner toda la actividad en una única sociedad. Así surge Materiales San Fernando.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

La empresa tiene 150 empleados y 7 de ellos son familiares.

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

Todos los accionistas son familiares y trabajan en la empresa. El capital se divide en 4 partes iguales.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

Está incorporada la segunda generación. Mi padre funda la empresa, ahora estamos al mando mis dos hermanas, un hermano y yo.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Seis personas ya fueron mostrando interés en trabajar en la empresa y continuar el negocio en un futuro. Entre ellos están mis hijos y mis sobrinos. Pasarían a ser los de la tercera generación. Ojalá se pueda dar en el futuro, yo lo veo posible.

- 8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?**

Para acceder a cargos gerenciales de la empresa se requiere haber desarrollado por lo menos 3 años trabajando dentro de la misma y conocer la problemática diaria de la mayoría de los sectores. Para acceder a un puesto de menor jerarquía, un familiar no atraviesa el mismo proceso que cualquier persona.

- 9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?**

Yo creo que se prioriza la confianza, pero no se descarta contratar a un experto para no desaprovechar esa capacidad. También depende de lo que requiere cada puesto.

- 10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?**

Sí, hay valores que promovemos y que nos ayudaron a crecer. Siempre son importantes tenerlos presentes y promoverlos, que lleguen a nuestros empleados. Siempre destacamos valores como la constancia, la responsabilidad, el esfuerzo, entre otras cosas.

- 11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?**

Tratando de llevar estos valores a toda la organización y priorizando a aquellas personas que actualmente trabajan con nosotros y tienen inculcados esos valores. Estos impactan positivamente, logra que los empleados se sientan parte del proyecto de crecimiento constante y lo tomen como propio.

- 12. ¿Se innova en la empresa?**

Sí, y como te mencioné recién, la innovación juega un rol muy importante en este proyecto de crecimiento. Hoy te puede dar una ventaja competitiva y ayudarte a crecer en el tiempo.

- 13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?**

Te menciono nuestras inversiones que son habituales, en capital de trabajo como los camiones para el traslado de insumos; en maquinarias para el reciclaje de productos y reutilización de los mismos para la protección medioambiental y reducción en costos; también se invierte en calidad; capacitaciones; o una inversión reciente tecnológica fue la de incorporar el sistema SAP.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Al ser cuatro accionistas, las decisiones de inversión se toman por mayoría. No realizamos una asamblea de accionistas, somos familiares, se hace de una forma más informal.

- **¿Y sólo los accionistas se encargan de realizar todo el análisis que requiere a una inversión?**

No. Previo a tomar una decisión final, al ser una empresa grande, hay distintos departamentos que evalúan todo el proceso que requiere una inversión en cuanto a costos y rentabilidades. Por ejemplo, ante una oportunidad de inversión en una nueva área de producción, se evalúan las maquinarias necesarias para llevar a cabo el proyecto y se planifican los tiempos de puesta en marcha. La inversión generalmente se recupera antes de que se amortice completamente el bien (generalmente entre $\frac{1}{4}$ y la mitad de la vida útil del bien). La rentabilidad de la inversión se ve reflejada en la disminución de costos de los principales insumos de la actividad. Igualmente, una gran parte de las oportunidades de inversión se rechazan por falta de plata o porque la actividad a desarrollar requiere mucha carga laboral u otras dificultades.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Nos basamos en los resultados del análisis previo a una inversión, pero eso no quiere decir que vaya a elegir entre una u otra.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

No mucho, tratamos de ser más impulsivos. Cuando se nos presenta una oportunidad, la aprovechamos. Si dejas pasar mucho tiempo, cuando te diste cuenta, perdiste la oportunidad. Yo soy de las personas que prefieren hacer y que capaz no sea el resultado que esperaba, que arrepentirme por no haberlo hecho en el momento.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

Influye mucho. Sabemos que una mala decisión nos puede dejar mal parados. No hablo sólo económicamente, sino que puede caer la reputación de la empresa. Al ser una empresa familiar, todos tratamos de cuidarnos en todo.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Sí. Actualmente contamos con un asesor externo, específicamente para el área de calidad, un área muy importante para lo que es el rubro.

Para otro tipo de inversiones, como te dije anteriormente, se hace un análisis interno en la empresa. Aunque la decisión final, no siempre coincide en base a los resultados de lo que se analizó. Preferimos asumir todo tipo de responsabilidad.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Nuestras inversiones generalmente las financiamos con capital de la empresa y préstamos bancarios en capital de trabajo; y leasing en maquinarias y rodados.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

No, no estaría dispuesto a resignar mis acciones de ninguna forma.

21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado? ¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?

No. Nos pasó de haber comprado algo usado o en desuso que conllevó gastos que no habían sido contemplados en un principio. Por suerte, se pudo cubrir la inversión y no tuvimos pérdidas como consecuencia, pero sí pasó que no se obtuvieron los resultados esperados.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Los factores que limitaron las decisiones de inversiones fueron: la situación del país en unos años más que en otros, la ausencia de plata, la caída de la actividad, el desconocimiento de ciertas situaciones del mercado como la

competencia desleal, o como la demanda que no llegaba a cubrir la capacidad de producción.

Los factores que favorecieron fueron: el aumento de la demanda, maquinarias que pudieron reemplazar la falta de insumos en determinados momentos, las líneas de crédito subsidiadas o valores subsidiados en moneda extranjera, la obtención de una ventaja competitiva que nos ayudó a la reducción de costos y a mejorar la satisfacción del cliente.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

La empresa no cuenta con protocolo familiar.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Las decisiones antes eran unipersonales (las tomaba el fundador) y con la segunda generación se busca el consenso de los directores, la formalidad es la misma porque hay confianza entre nosotros. El cambio generacional mejoró los tiempos de puesta en marcha, antes no se contaba con las mismas herramientas, posibilidades y financiamiento que ahora.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La empresa está ubicada en San Fernando. No hay planes de expandirse a otros lugares.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Sí. Se utilizan los subsidios y líneas de crédito por parte del gobierno, el subsidio para impuestos municipales, las sociedades de garantía recíproca para la obtención de líneas de créditos (Garantizar), los subsidios para software (Sepyme).

27. (En caso de afirmación de la 24) ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

Por suerte, los resultados fueron los esperados.

6.1.8 Entrevista Basani S.A. – Claudio Denegri

1. **Nombre de la empresa y forma jurídica.**

Basani S.A.

2. **¿Cuándo se fundó?**

Basani se funda en septiembre de 1994

3. **¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?**

La idea surgió en una charla con mi hermano, los dos buscando obtener un ingreso económico adicional para completar lo que ganábamos con nuestros trabajos habituales.

4. **¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?**

Basani tiene aproximadamente 300 empleados, seis son familiares.

5. **¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?**

Somos cuatro socios fundadores con el 25% de las acciones cada uno. Todos trabajamos en la empresa.

6. **¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?**

Actualmente está la primera generación. Se está iniciando el ingreso a la empresa de la segunda generación, para lo cual contratamos a una consultora especialista en empresas familiares con el fin de no cometer errores ya que muchas empresas familiares no aguantan ni el primer cambio.

7. **¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?**

Sí, mis dos hijos y dos sobrinos son los que quieren ingresar.

8. **En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?**

Toda esa información la estamos evaluando ahora que estamos en proceso de crear un protocolo familiar, hasta el momento no está terminado, pero yo calculo que el proceso de selección no va a ser exactamente igual para un familiar que para otra persona.

9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?

En mi caso particular, es importante el grado de confianza y para algunos puestos puede ir por arriba de sus conocimientos.

10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?

Siempre se trató de no mezclar los principios de la familia con el negocio, son cosas distintas. Existe una cultura propia de la organización, en la cual se rescata la solidaridad, responsabilidad y sacrificio.

11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?

Como comenté, los principios familiares no llegan a la organización.

12. ¿Se innova en la empresa?

Sí, permanentemente, sin importar si el país y la empresa se encuentran en un momento bueno, muy bueno o malo. Creemos que es fundamental si quieres permanecer por encima de tus competidores.

13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?

Se invierte en el desarrollo de nuevos procesos y productos que hace tiempo se comercializan, en camiones, maquinas, software, capital de trabajo, capacitaciones, entre otros.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

No, Basani no tiene una asamblea de accionistas. Las decisiones las tomamos los socios, asesorados por gerentes y consultores que la empresa tiene en las distintas áreas efectuando un análisis previo. El resultado de este análisis interno no necesariamente influye en la decisión final que es por mayoría de socios, y debo admitir que se hace de una manera poco formal.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Creo que no tenemos opciones de inversión mutuamente excluyentes. Con esto quiero decir, que el análisis de cada posible inversión es individual. Podemos efectuar todas las opciones que se nos presentaron o ninguna.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Siempre tratamos de estar completamente seguros a la hora de invertir, queremos ganancia, no pérdidas. Por eso, tratamos de hacer un análisis profundo de las variables que se pueden llegar a presentar.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

No influye en la toma de decisiones. Como comentaba, siempre se trató de no mezclar la familia con el negocio.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Sí, a veces escuchamos la opinión interna ya que pueden ser opciones de mejora sobre todo para las relaciones entre empleados. Aunque la realidad es que, al ser una empresa con muchísimos empleados, es imposible estar al tanto de todas sus sugerencias. Por otro lado, en lo que refiere a temas muy importantes o directos al giro habitual del negocio, se contrata a un asesor externo.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Las inversiones se financian en gran parte con fondos propios, con leasing, y créditos bancarios cuando se consiguen tasas lógicas.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

Estaría dispuesto, pero deberían demostrarme que lo que me ofrecen es muy rentable. Sino sería muy difícil resignar una parte.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

Por suerte, ninguna mala decisión de inversión ha sido significativa hasta el presente como para que valga la pena mencionarla.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Los factores que favorecen o limitan las decisiones de inversión son: en primer lugar, la economía del país, la inflación, las políticas económicas poco claras, o la caída de la actividad. Ante un repunte del país se invierte con más facilidad en la empresa. Una traba importante a la hora de pensar en invertir es la presión de los sindicatos. Otro factor positivo, son las nuevas tecnologías de hoy en día, nos posibilita que todas las máquinas sean más eficientes.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

Estamos hace poco trabajando en ello. No está terminado aún. Espero que ya para cuando ingrese la próxima generación, esté terminado. Y poder así, evitar conflictos y ayudar a que la empresa siga su normal funcionamiento.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

No hubo aún un cambio generacional.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

Tiene su casa matriz en Aldo Bonzi (Partido de la Matanza, Provincia de Buenos Aires). Cuenta con más de 20 sucursales en el país y presencia en Uruguay y Chile.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Sí estoy al tanto de ellos, se leen en forma permanente, o los acercan los asesores. Por ahora, nunca nos sirvió ninguno.

27. (En caso de afirmación de la 24) ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

6.1.9 Entrevista Ascensores Pastorino S.A. – Fabián Pace

1. Nombre de la empresa y forma jurídica.

Ascensores Pastorino S.A.

2. ¿Cuándo se fundó?

La empresa se fundó en 1963

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

La idea surgió a raíz de que mi padre Amadeo, trabajaba en la parte eléctrica de controles de maniobra en la empresa de ascensores Massa, la cual en 1963 presenta la quiebra y parte del personal recibe como indemnización una cartera de clientes.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

La firma tiene 30 empleados entre los cuales hay 3 familiares

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

El 75% de las acciones me corresponden a mí y el 25% restante a mi hermana Claudia. Ambos trabajamos en la empresa.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

Somos la segunda generación. Luego de que mi padre dejó de trabajar en la empresa, mi hermana y yo nos incorporamos al negocio. A su vez, los dos tenemos hijos, pero ninguno de ellos trabaja en la empresa, por ahora.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Quienes han mostrado interés en continuar con el negocio familiar son mis dos hijos: Macarena, que tiene 21 años, y Fabián que tiene 18. La verdad es que

desconozco si mis dos sobrinos mostraron interés, pero igualmente son más chicos.

- 8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?**

No se realiza el mismo tipo de proceso. A los puestos gerenciales únicamente pueden acceder los miembros de la familia.

- 9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?**

Yo priorizo la confianza antes que las capacidades requeridas, pero ambas son muy importantes. Las capacidades las puede ir adquiriendo con el tiempo, en cambio la confianza es algo que necesito desde el minuto cero.

- 10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?**

Los valores, principios y cultura que tiene la familia relacionada con el negocio son más que nada el trabajo y la responsabilidad.

- 11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?**

Uno trata de inculcar esos valores para que llegue a cada empleado. Imaginate que, en una empresa con 30 empleados, necesitamos que den el máximo. Con dichos valores se busca el crecimiento de la empresa.

- 12. ¿Se innova en la empresa?**

Sí, innovamos o tratamos de hacerlo. Es fundamental hoy en día para sostener el crecimiento que uno tiene en mente.

- 13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?**

A la hora de invertir, hacemos foco en innovaciones tecnológicas, vehículos, capital de trabajo y maquinarias. Todo esto es muy necesario para lo que hacemos.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

La mayoría de las decisiones de inversión las tomo yo. Algunas también las toma mi hermana. No tenemos una regla específica, ni una asamblea, es más informal. Pasa que los dos tenemos confianza en el otro, y los dos vamos a querer lo mejor para la empresa. Tenemos formas de pensar similares con mi hermana, esto también nos ayudó a crecer.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Si yo sé que el retorno es positivo, y va a dejar una buena rentabilidad, trataré de invertir en todas las oportunidades que aparezcan, siempre y cuando tengamos los recursos.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

En una empresa, cualquier inversión de gran importancia requiere un alto grado de análisis. Uno no realiza infinitas inversiones por año, por eso lo que invertimos tiene que venir con resultados positivos.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

Influye poco, capaz como te decía, en la informalidad de ciertas tomas de decisiones.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

No, por el momento, nunca lo consideramos necesario.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Las inversiones se financian con nuestro capital, con las ganancias de los trabajos y abonos realizados mensualmente o anualmente, depende cuál sea la inversión. Algunas veces, es necesario financiarnos con proveedores, demorándoles el pago.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

Sólo en caso que no tenga más opción que ésta, por algún caso de fuerza mayor o porque la propuesta es mucho más conveniente que poseer el 75% de la empresa.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

No tuve gracias a Dios. Por suerte ninguna muy importante, ni que me haya causado gran impacto, más que tener ganancia casi nula o tardar un poco más de lo esperado para recuperar el monto invertido. Pero el que no arriesga, no gana y el que no hace, no se equivoca nunca. Por lo que todo lo que he invertido a lo largo de mi vida, obteniendo resultados mejores o peores, me han enriquecido en experiencia y sabiduría.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Muchas veces fueron las políticas y decisiones del Estado que dependiendo cuáles regían en aquellos momentos, nos limitaron o impulsaron a invertir. También el hecho de no conocer en un 100% el mercado, sobre todo cuando tenía poco tiempo en la dirección de la empresa.

En otros momentos fue la falta de liquidez que necesitábamos para alguna inversión específica.

Un factor favorecedor que quiero resaltar es la aparición de nuevas tecnologías que nos permiten que nuestras maquinarias las incorporen y faciliten los trabajos.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No, no tenemos un protocolo familiar.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Con respecto a la toma de decisiones de inversión no impactó mucho, heredamos la misma modalidad de trabajo que mi padre. Si bien ahora somos dos socios, estamos al tanto de todo, y la decisión final la puede tomar uno u otro.

Yo creo que el cambio generacional impacta más que nada en el sector de los empleados, ya que los de más antigüedad no trabajan de la misma manera que la nueva generación. Por supuesto que no son todos iguales pero gran parte de esta, se maneja con formas y valores muy diferentes a generaciones anteriores.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La empresa está ubicada en Saenz Peña, Tres de Febrero – Prov. de Buenos Aires. Comenzó siendo un pequeño taller de unos 30 mts. sobre la calle Pastorino, luego se añadió uno más sobre la misma calle, al que más tarde se le unificó un taller mucho más grande junto con la oficina de la empresa, que tiene salida por la calle aledaña. Más tarde se llevó una parte de la oficina a Capital, en la avenida Beiró (Villa Devoto), donde la empresa tiene su domicilio fiscal.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Si, el contador nos mantiene al tanto de ellos. Y justamente, a la fecha estamos reuniendo todos los requisitos necesarios para que nos otorguen algunos de ellos, que serían de gran ayuda para la empresa.

27. (En caso de afirmación de la 24) ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

1. Nombre de la empresa y forma jurídica

Saint Michel COOP S.R.L.

2. ¿Cuándo se fundó?

Se fundó en el año 1995.

3. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?

Mi padre trabajaba en relación de dependencia en una consultora financiera y quiso iniciar su propio proyecto para ver cómo le funcionaba.

4. ¿Cuántos empleados tiene la firma y cuántos de ellos son familiares?

La empresa cuenta con cinco familiares y tres externos.

5. ¿Cómo es la participación accionaria? ¿Las acciones pertenecen mayoritariamente a miembros de una misma familia? ¿Existe actualmente algún accionista que no trabaje en la empresa?

Todas las cuotas sociales son propias de los dueños, que somos dos hermanos, y ambos trabajamos en ella.

6. ¿Qué generación familiar está incorporada actualmente en el negocio? ¿Cómo está armada la familia?

Somos la segunda generación. La inició mi padre, ahora la seguimos sus hijos. Los tres tuvimos hijos y ahora nietos, aunque ninguno de ellos está incorporado en esta consultora.

7. ¿Existe algún miembro de la familia que ha mostrado interés en continuar con el negocio familiar? ¿Cuántos y quiénes?

Únicamente mi hijo mayor mostró interés en continuar con el negocio familiar.

8. En cuanto a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ¿se realizan procesos de selección de personal de igual manera que a los candidatos no pertenecientes a la familia? ¿Existe alguna diferencia para ingresar a puestos gerenciales?

No, no se realiza ningún proceso específico. Y se da lugar a los familiares para puestos gerenciales.

9. ¿En qué grado la confianza que te inspira un familiar es más o menos importante que la capacidad requerida para un determinado puesto?

En mi opinión, la confianza que me brinda un familiar es más importante que sus capacidades.

10. ¿La familia tiene valores o principios dados? ¿Existe una cultura dada por el fundador de la organización?

Sí, existe una cultura que distingue el respeto y la ética por sobre todas las cosas. Tratamos que se traslade en toda la gente que trabaja para nosotros y en nuestros clientes.

11. ¿Cómo impactan esos valores y principios familiares en la organización?

Esos valores y principios hacen que se genere un sentido de pertenencia en toda la organización, y también logra el buen clima laboral en las oficinas.

12. ¿Se innova en la empresa?

Sí, siempre se intentan buscar nuevos proyectos. Para ver si alguno te da una mayor rentabilidad. No puedes quedarte en lo mismo de siempre, porque así te estancas en cuanto a crecimiento.

13. ¿En qué se invierte? ¿Qué tipos de inversiones realiza habitualmente? Es decir, ¿dónde hace foco la empresa a la hora de invertir?

En lo que compete al negocio habitual, nuestras inversiones justamente, son en el sistema financiero.

14. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones de inversión? ¿Realizan una asamblea de accionista al momento de tomar la decisión final?

Las decisiones las tomamos solamente mi hermano y yo, que somos quienes estamos a cargo del negocio. No tenemos asamblea de accionistas.

15. ¿En qué se basan a la hora de elegir entre una inversión u otra?

Nosotros invertimos cuando vemos la oportunidad de hacerlo, sabiendo que el resultado es favorable.

16. ¿Cuánto considera que es el grado de análisis previo a efectuar una inversión?

Es alto nuestro grado de análisis previo a una inversión. Nosotros tenemos que buscar la rentabilidad primero para nuestros clientes, y después para nosotros. Corremos un riesgo doble, si las cosas no van como uno las espera.

17. ¿Hasta qué punto el hecho de que sea una empresa familiar influye en esta toma de decisiones?

A mi parecer, influye mucho ya que nos permite total libertad a la hora de realizar cosas.

18. ¿Consideraría la opinión de un asesor interno o externo para la decisión de inversión?

Sí, nosotros a veces consultamos fuentes externas para ver si estamos tomando el camino correcto a la hora de invertir. En cuestiones de finanzas, siempre se trata de buscar la mejor alternativa porque en su retorno puede hacer mucha diferencia.

19. ¿Cómo se financian las inversiones?

Las inversiones se financian con préstamos bancarios y con plata de inversionistas que acuden a la empresa.

20. ¿Estaría dispuesto a resignar parte de la posesión de la empresa con la venta de acciones, para la financiación de un negocio?

Sí, siempre y cuando esté seguro de que el negocio es muy rentable.

**21. ¿Alguna vez han tomado malas decisiones de inversión en el pasado?
¿Cuál fue el impacto o consecuencias de ellas?**

No, pero sabemos que la consecuencia de malas decisiones puede ser la quiebra. Lo tenemos presente porque esto le ocurrió a otra empresa de mi padre en la cual era socio.

22. ¿Cuáles cree que fueron los factores que en algún momento favorecieron o limitaron las decisiones de inversión en su empresa?

Factores limitantes: el rubro en el cual nos encontramos, para que nos vaya bien a nosotros le tiene que ir bien a la economía del país. El conocimiento de las políticas o fallas del mercado, que afectan al negocio e influyen en la forma de pensar de nuestros clientes. La disminución de clientes, si no contamos con

dinero de inversionistas, se nos hace difícil invertir como organización. En contrapartida de este último, si nuestra demanda aumenta, será un factor favorecedor.

23. ¿La empresa tiene un protocolo familiar? ¿Siente que el hecho de contar con este protocolo evitó conflictos? ¿Este protocolo habla de cómo realizar inversiones?

No tenemos un protocolo familiar. Se habla todo en el momento.

24. ¿De qué modo impactó un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión?

Cuando asumimos mi hermano y yo como dueños, las decisiones dejaron de ser unipersonales. Yo creo que la informalidad a la hora de tomar la decisión no se perdió ya que con mi hermano hay confianza extrema.

25. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿Tienen planes de expandirse a otros lugares?

La empresa está ubicada en el microcentro. No tenemos planes de expandirnos.

26. ¿Se encuentra al tanto de los planes de desarrollo promovidos por el Gobierno? ¿Los ha utilizado alguna vez?

Escuché hablar de ellos, pero nunca los utilizamos.

27. (En caso de afirmación de la 24) ¿Qué plan utilizó y cuáles fueron los resultados de dicha inversión?

No aplica.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

“DECISIONES DE INVERSIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES”

PROFESORES:

- **ALTERSON, MARTÍN**
- **POLLINI, PAOLA**

EQUIPO N° 11:

- **CACCAVIELLO, GASTÓN – LU: 1027482**
- **PALMA, IGNACIO – LU: 1050158**
- **VERNA, CAROLINA – LU:1050976**

AGENDA

1. Introducción
2. Objetivos
3. Metodología de Investigación
4. Marco Teórico
5. Análisis de Resultados
6. Conclusiones

OBJETIVO PRINCIPAL: DESCRIBIR CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.

Objetivos Secundarios

1. Describir en qué se basa la Asamblea de Accionistas a la hora de elegir entre una inversión u otra en empresas familiares.
2. Determinar cómo se financian las inversiones en empresas familiares.
3. Identificar de qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares.
4. Identificar cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares.
5. Determinar los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares.

3

OBJETIVO PRINCIPAL: DESCRIBIR CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.

Objetivos Secundarios

- × Describir en qué se basa la Asamblea de Accionistas a la hora de elegir entre una inversión u otra en empresas familiares.
- ✓ Determinar cómo se financian las inversiones en empresas familiares.
- ✓ Identificar de qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares.
- ✓ Identificar cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares.
- ✓ Determinar los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares.

4

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

	Bodega del Desierto S.A.	Histo S.A.	A Domicilio S.A.	Saint Michel COOP S.R.L	Gerdana S.A.
Rubro	Vitivinicultura	Salud	Salud	Finanzas	Salud
Actividad	Elaboración de vinos	Fabricación de equipo médico, quirúrgico y aparatos ortopédicos	Internación domiciliaria	Consultoría financiera	Prestaciones médicas
Cant. de empleados	35	10	10	8	112
Familiares que trabajan	3	3	2	5	6
Generación	1ra	1ra	1era	2da	1ra
Protocolo familiar	No	Si	No	No	No

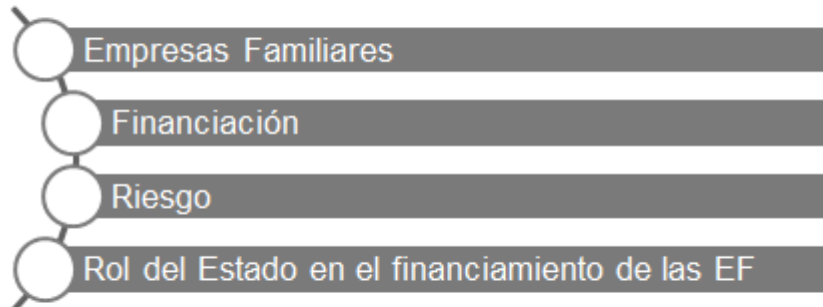
5

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

	Centracero S.R.L.	Materiales San Fernando S.A.	Basani S.A.	Ascensores Pastorino S.A.	Hijos de Segundo Ratti S.R.L.
Rubro	Siderurgia	Construcción	Comercio Industrial	Comercio Industrial	Siderurgia
Actividad	Fabricación y comercialización de productos de acero inoxidable	Elaboración de hormigón elaborado	Elaboración de baños químicos	Instalaciones de ascensores, montacargas y escaleras mecánicas	Producción y venta de hierro
Cant. de empleados	15	150	300	30	15
Familiares que trabajan	2	7	6	3	7
Generación	3ra	2da	1ra	2da	3ra
Protocolo familiar	No	No	Si	No	No

6

MARCO TEÓRICO

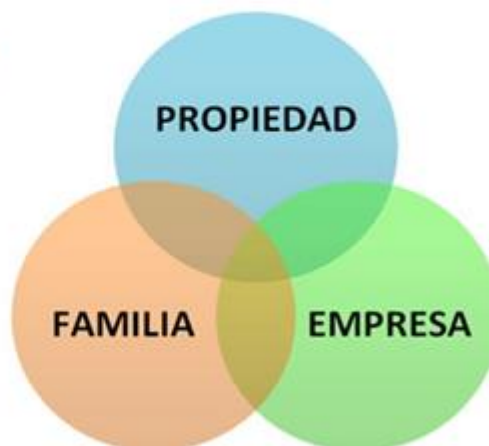


7

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

“...cuándo dos o más miembros de la familia extendida influyen la dirección de la empresa a través del ejercicio de lazos de parentesco, roles gerenciales o derechos de propiedad.”

Renato Tagiuri (Harvard Business School, 1980)



8

FINANCIACIÓN

- **Considerar cuáles van a ser las inversiones reales.**
- **Las inversiones financieras financian dichas inversiones reales.**
- **Barreras al financiamiento:**
 - ✓ Exigencias de Garantías
 - ✓ Falta de Información
 - ✓ Sistema Financiero
 - ✓ Tasas de Interés

Suárez Suárez, Andrés. (1980). Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Madrid: Ediciones Pirámide. 9

RIESGO

“En el mundo económico actual nos movemos en el campo de la incertidumbre. Se puede hablar de inversiones con riesgo, cuando se conocen las probabilidades de los posibles estados de sus magnitudes, y de inversiones con incertidumbre, cuando no se conocen tales probabilidades.”

Suárez Suárez, Andrés. (1980). Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.

10

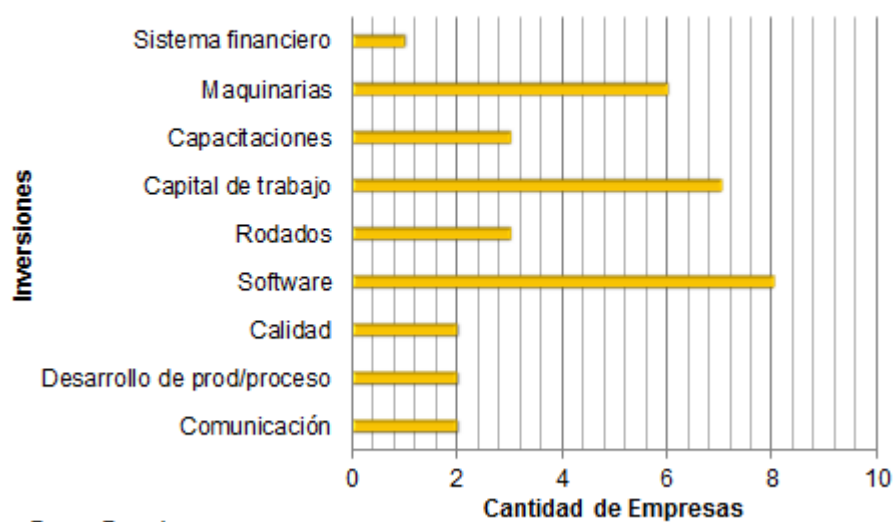
ROL DEL ESTADO EN EL FINANCIAMIENTO DE LAS EF

- **PyMes: representan el 70% del empleo privado y el 68% del PBI.**
- **Medidas para promover el desarrollo:**
 - ✓ Mayor acceso al crédito
 - ✓ Automatización de trámites administrativos
 - ✓ Diferimiento o retención del pago de IVA

Fuente: Ministerio de Producción (Mayo 2016)

11

¿EN QUÉ INVIERTEN LAS EF?



Fuente: Entrevistas

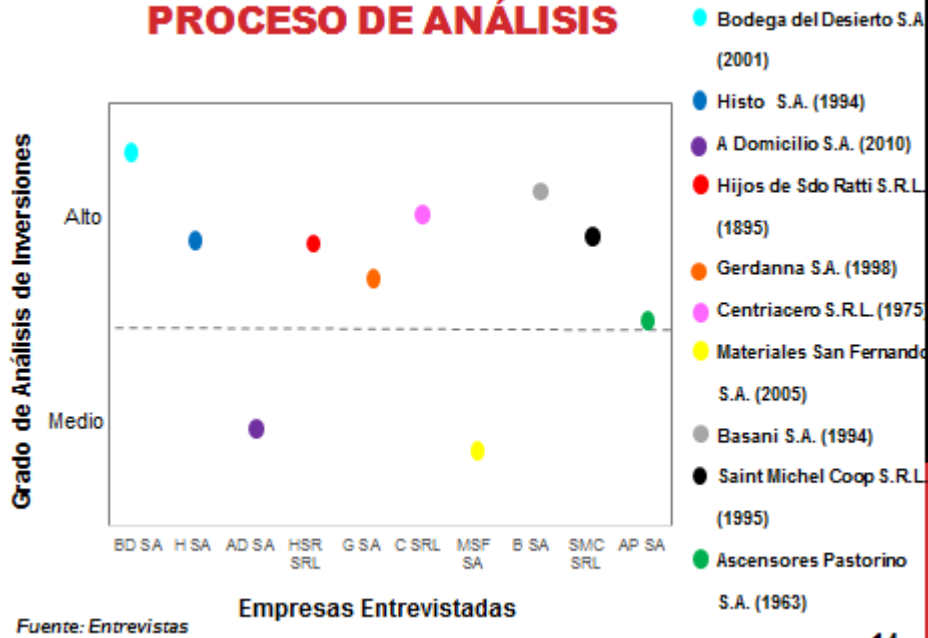
12

¿CÓMO FINANCIAN DICHAS INVERSIONES?



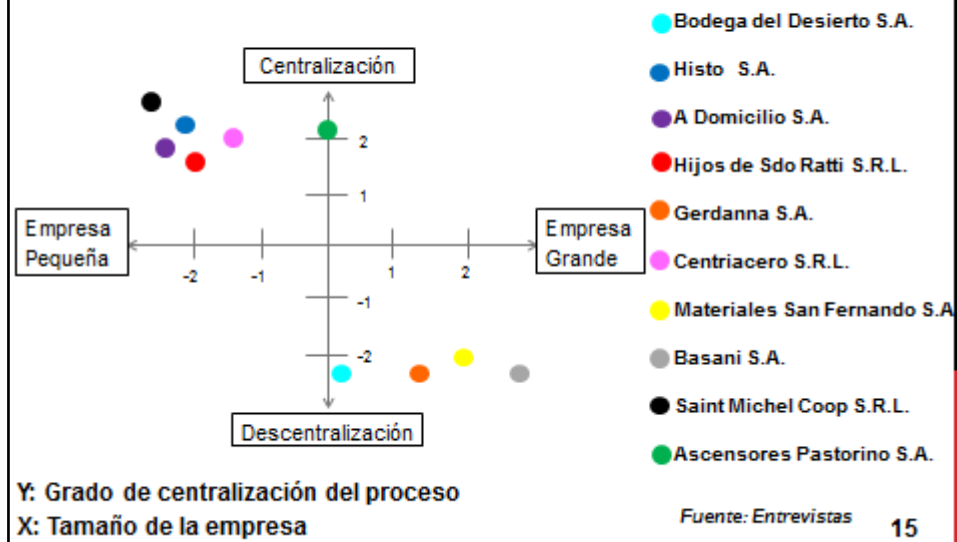
13

PROCESO DE ANÁLISIS

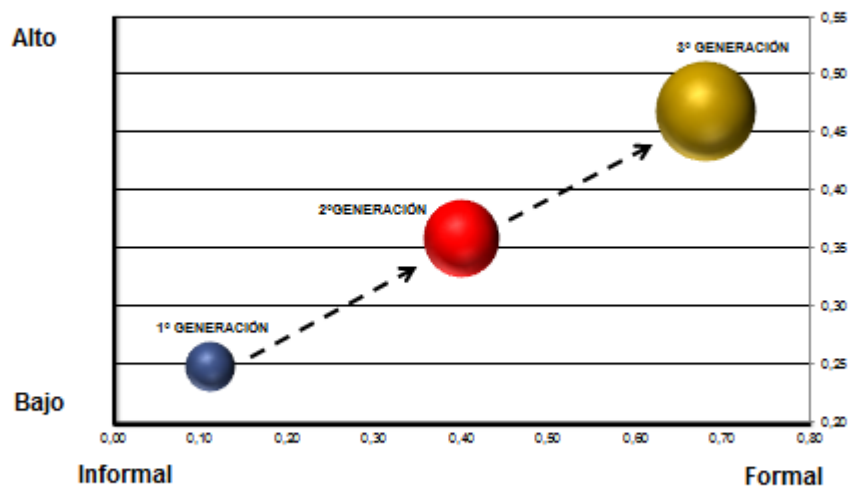


14

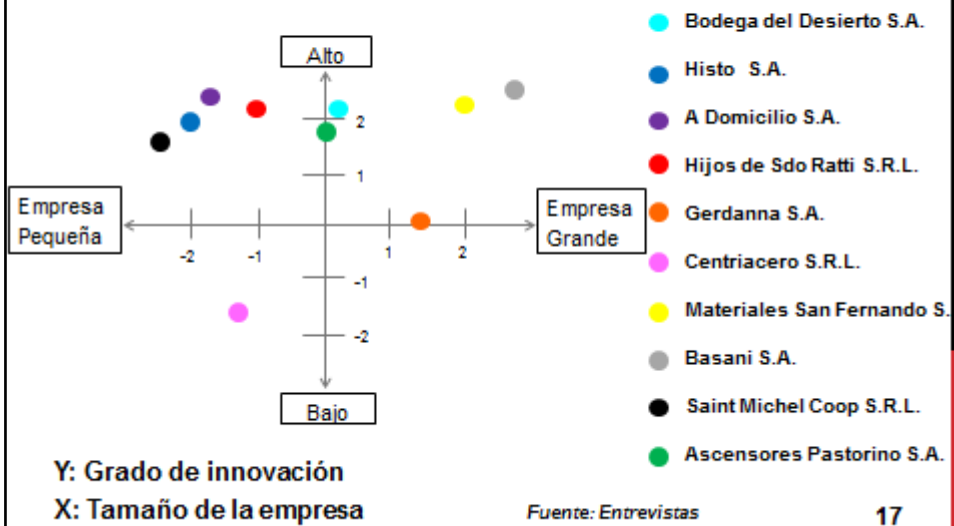
¿CÓMO ES EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN?



¿CÓMO ES LA DECISIÓN FINAL DE INVERSIÓN?



INNOVACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES



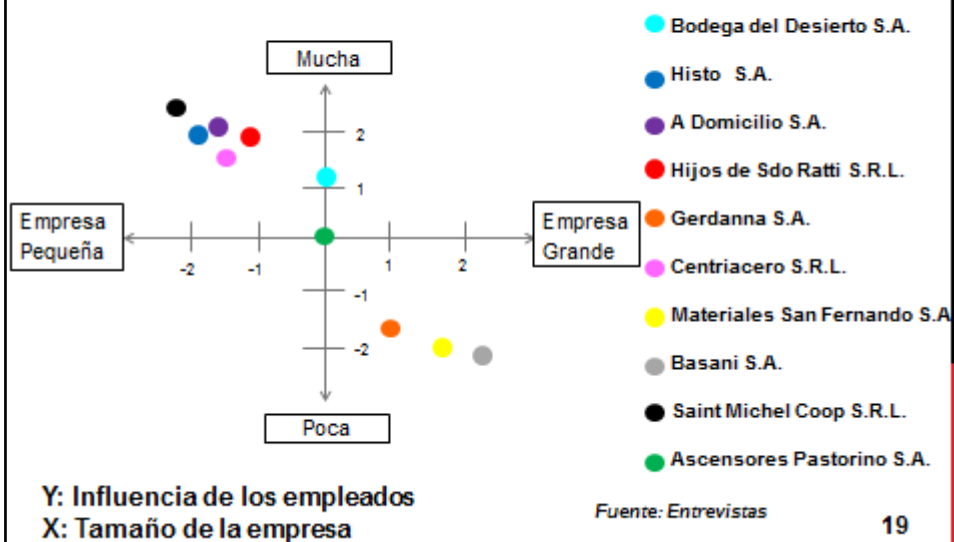
CONSULTORÍA SEGÚN INVERSIÓN

	Inversiones Directas al Negocio	Inversiones Indirectas al Negocio
Consultoría Interna	✗	✓
Asesor Externo	✓	✗

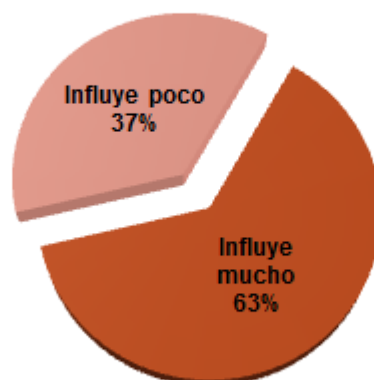
Fuente: Entrevistas

18

CONSULTORÍA INTERNA



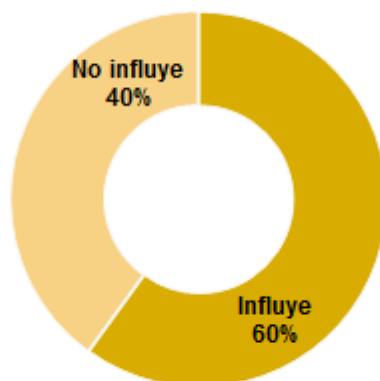
INFLUENCIA DE ASESORES EXTERNOS EN LA DECISIÓN FINAL DE INVERSIÓN



Fuente: Entrevistas

20

¿EL HECHO DE QUE SEA UNA EF INFLUYE EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN?



Fuente: Entrevistas

21



“Vos estas manejando y administrando el dinero de toda una familia. También influyen mucho familiares que no participan en forma activa en la organización. Siento que debo tener en cuenta sus opiniones al momento de dar un paso en alguna inversión” – Pablo Salmeron (Histo S.A.)

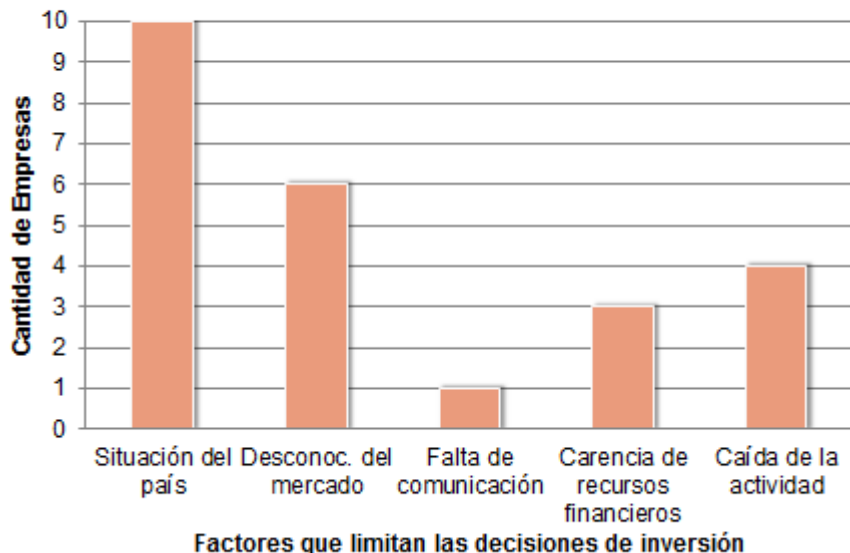
“No influye en la toma de decisiones ya que siempre se trató de no mezclar la familia con el negocio” – Claudio Denegri (Basani S.A.)



Fuente: Entrevistas

22

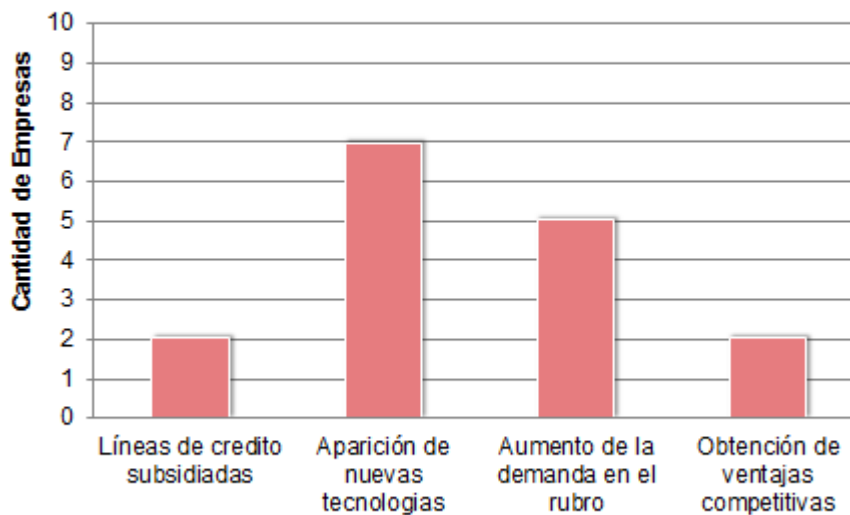
FACTORES LIMITANTES DE LAS DECISIONES DE INVERSIÓN



Fuente: Entrevistas

23

FACTORES FAVORECEDORES DE LAS DECISIONES DE INVERSIÓN

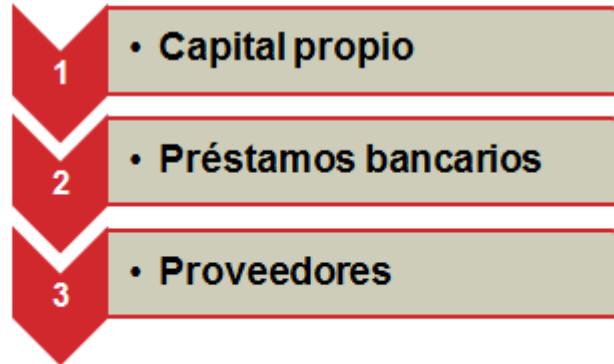


Fuente: Entrevistas

24

CONCLUSIONES

2. *Determinar cómo se financian las inversiones en empresas familiares.*



25

CONCLUSIONES

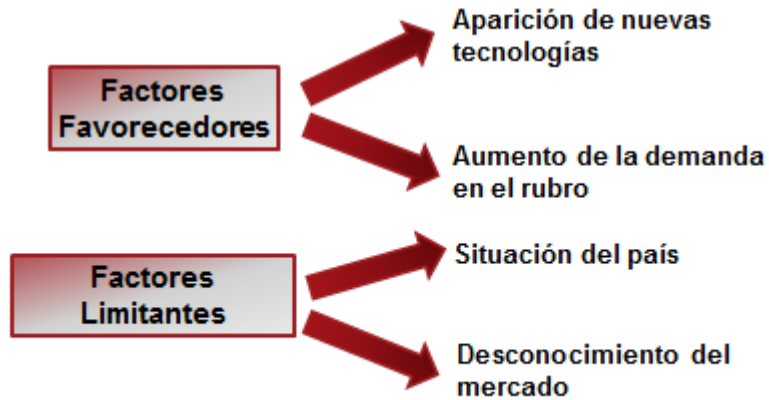
3. *Identificar de qué modo impacta un cambio generacional en la toma de decisiones de inversión en empresas familiares.*

- **Búsqueda de consenso.**
- **Más formalidad en la toma de decisiones.**
- **Mayor análisis que respalde la inversión.**

26

CONCLUSIONES

4. Identificar cuáles son los factores que favorecen y limitan las decisiones de inversión en empresas familiares.



27

CONCLUSIONES

5. Determinar los impactos o consecuencias de malas decisiones de inversión en empresas familiares.

Que en nuestra muestra no haya malas decisiones de inversión, es consecuencia de que las empresas invierten luego de realizar un análisis de los resultados esperados.

28

CONCLUSIONES

Objetivo principal: Describir cómo se toman las decisiones de inversión en empresas familiares.

✓ Proceso de toma de decisiones de inversión:

Empresas Grandes → Descentralizado

Empresas Chicas → Centralizado

✓ *A medida que ingresan nuevas generaciones al negocio se busca el consenso.*

✓ *Inversiones Directas → Asesoría Externa*

✓ *Inversiones Indirectas → Asesoría Interna*

29

CONCLUSIONES

Objetivo principal: Describir cómo se toman las decisiones de inversión en empresas familiares.

✓ Asesoría Interna:

Empresa Grandes → Influye poco

Empresa Chicas → Influye mucho

✓ Asesoría Externa: *el 63% expresó que el asesor externo influye mucho en la decisión final mientras que el 37% restante mencionó que influye poco.*

✓ *La mayoría de los entrevistados manifestaron que el hecho de que sean empresas familiares influye al momento de decidir sobre una inversión.*

30

**MUCHAS
GRACIAS**

¿PREGUNTAS?

7 Bibliografía

- AACREA. (2007, 5 de julio). *Un protocolo para evitar conflictos familiares*. La Nación, Secc. 5^a Campo.
- Aira, L. (s.f). *Empresas de familia*. Recuperado el 15 noviembre de 2015, del sitio web de la Universidad de Buenos Aires: <http://www.jvazquezyasociados.com.ar/presenta.php>
- Amat, J. M. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona. Ediciones Gestión.
- Andrade, Citlalin. (2013). *El riesgo da incertidumbre en las inversiones financieras*. Dinero en imagen. Recuperado de <http://www.dineroenimagen.com/2013-01-14/14244>
- Anzil, Federico. (2014). *Riesgo de inversión*. Zona económica. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-de-inversion>
- Bebczuk, Ricardo. (2010). *Acceso al financiamiento de las PyMEs en Argentina: estado de situación y propuestas de políticas*. Ed: Cepal. Naciones Unidas. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5207/lcl3241e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brealey, R. y Myers, S. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Ed: McGraw-Hil.
- Byars, L. & Rue, L. (1995). *Gestión de Recursos Humanos*. (4a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Cibils, A. y Allami, C. (2011). *El financiamiento bancario de las PyMEs en Argentina*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362011000200004
- Damill, M., R. Frenkel y M. Rapetti (2005): "La Deuda argentina: historia, default y reestructuración", *Desarrollo Económico*, Vol. 45, Nº 178.
- Díaz Guzmán, H. & Fuentes García, C. (2014). *Las reglas de convivencia y su incidencia en la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán [versión electrónica]*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (6): 64.
- Donaldson, G. & Lorsch, J.W. (1984). *Decision making at the top*. New York: Basic Books
- Fernández, J. P. & Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ferraro, Carlos. (2011). *Eliminando Barreras: El financiamiento a las PyMEs en América Latina*. Ed: Cepal. Naciones Unidas. Recuperado de <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/09426.pdf>
- Gélinier, O. (1996). *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*. Paris, Francia: EditionsHommes et Techniques.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Editorial Civitas. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FeJDP959fBYJ:remineo.org/emp_resafamiliar/images/documentos/investigacion.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar
- Hernández, K. (2011). *Protocolo Familiar, la clave para heredar una empresa sin contratiempos*. Recuperado el 3 de noviembre, 2015, de <http://www.pymempresario.com/2011/10/protocolo-familiar-laclave-para-heredar-una-empresa-sin-contratiempos/>

- Jaskiewicz y ot., (2013), *Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management*, *Family Business Review*. Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1993). *Rules for nepotism*. *Nation's Business*.
- Kantis, Hugo. (1998). *Desarrollo y Gestión de Pymes: Aportes para un debate necesario*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Leach, P. (1993), *La Empresa Familiar*, Ediciones Granica.
- Lightbulb Press Inc. (2013). *Manejando el riesgo de inversión*. FINRA Investor Education Foundation. Recuperado de <http://www.finrafoundation.org/>
- Lloyd-Reason, L.; Muller, K. & Wall, S. (2002). *Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective*, *Education & Training*. (44a. ed.). Czech Republic: Emerald Group Publishing Limited.
- Lyman, A. (1991), *Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?* *Family Business Review – Journal of the family firm Institute*.
- Miller, D. & Le-Breton (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* [versión electrónica]. *Revista Harvard Business School Press*, (39): 1-17.
- Ministerio de Producción. Comunicado del 10 de mayo de 2016. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ar/gobierno-lanza-impulso-a-las-pymes-creditos-y-alivio-financiero-para-la-generacion-de-empleo/>
- Molm, L.D., Collett, J.L. y Schaeffer, D.R., (2007), *Building solidarity through generalized exchanged: A theory of reciprocity*, *American Journal Of Sociology*.
- Pérez, M. J; García-Tenorio, J; Giménez, J. & Sánchez, I. (2007). *Fundamento en la dirección de la empresa familiar*. *Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: International Thomson.
- Pérez, M.A., Broseta, B., Monferrer, R. & Climent, J. (2002). *La Empresa Familiar: Aspectos Psicosociales de la Dinámica Familiar*. Valencia: Ediciones del Organismo Público Valenciano de Investigación. Generalitat Valenciana.
- Poza, E (1995), *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- PWC. (2013). *Compromiso y agilidad: Familias Empresaria*. Recuperado el 20 noviembre de 2015 de <https://www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf>
- Quintana, J. (2005). *La innovación en las empresas familiares*. Universidad de Castilla, La Mancha, España.
- Romero, L. (2006). *Competividad y productividad en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa*. *Revista EAN*.
- Sánchez, Z. (2013). *Investigaciones sobre la PYME familiar: experiencias en la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma de Chiapas, Chiapas, México.
- Sánchez-Crespo, A. & Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto

- *SIMÓN SANTONJA, V.L., La planificación sucesoria, un medio para evitar conflictos empresariales, Instituto Valencia de Empresa Familiar, Valencia, 2002.*
- *Suárez Suárez, Andrés. (1980). Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.*
- *Tanewski, G., Prajogo, D. & Sohal, A. (2003). Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non- Family Firms. Ponencia presentada en la 48ª Edición del World Conference of the International Council of Small Business, Belfast.*
- *Winborg, J. (1996), Financial bootstrapping in small businesses: A resource-based view on small business finance, Halmstad University.*