



**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas

**Carrera: Contador Público
Nacional**

**"PROBLEMATICAS DE
DIRECCIÓN Y SUCESIÓN EN
EMPRESAS FAMILIARES"**



***Patricia Andrea Sardi
DNI: 26.732.702
Plan 1996***

INDICE

	PAG.
1. CAPITULO I	
1.1 OBJETIVOS.....	2
1.2 INTRODUCCION.....	3
2. CAPITULO II: ¿QUE SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR?	
2.1 Definición y Tipologías.....	5
2.2 Fundador y Propietarios.....	8
2.3 Algunas características propias de la Empresa Familiar.....	10
2.4 Ventajas y Desventajas.....	14
3. CAPITULO III: LA DIRECCIÓN	
3.1 Características generales de la Dirección.....	17
3.2 Órganos de Gobierno.....	19
3.3 Dificultades de la Dirección Familiar.....	27
3.4 Formación del Equipo de Dirección.....	31
4. CAPITULO IV: LA SUCESION	
4.1 La sucesión.....	35
4.2 Estilos de Sucesión.....	38
4.3 Planificación de la Sucesión.....	40
4.4 Elaboración del Plan de Sucesión.....	46
5. CAPITULO V: EL CONTADOR PUBLICO EN LA EMPRESA FAMILIAR	
5.1 Planificación Estratégica de Empresa y Familia.....	48
5.2 El Nuevo Rol del Contador Público.....	50
5.3 Caso práctico: El Contador en la Dirección de la Empresa Familiar..	54
5.4 Caso práctico: El Contador en la Planificación Sucesoria.....	57
6. CONCLUSION.....	59
7. BIBLIOGRAFIA.....	61
8. ANEXO.....	64

1.1 OBJETIVOS

El presente trabajo esta enfocado en el análisis de la problemática inherente a las Empresas Familiares, identificando los procesos que las caracterizan, enfocando la atención en los aspectos relativos a la dirección y la sucesión del órgano de gobierno, con el objetivo de:

- Demostrar que el rol del Contador es un elemento esencial de apoyo a la Dirección de Empresas Familiares para la toma de decisiones.
- Demostrar los factores que determinan el éxito de la Sucesión de poder en las Empresas Familiares y la función del Contador en este proceso.
- Que sean percibidos por los interesados para tomar las medidas preventivas que las protejan y aprovechar las ventajas de este tipo de empresas.

El análisis de la investigación se expone a nivel general haciendo hincapié en el contexto de la sociedad argentina.

El énfasis estará en la sucesión de poder, los órganos de gobierno y la función del Contador en las Empresas Familiares como elementos indispensables y decisivos para la existencia de este tipo de empresas en el largo plazo y de generación en generación.

UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

1.2 INTRODUCCION

Al finalizar la cursada de mi carrera tuve un gran cuestionamiento en referencia a la orientación que deseaba darle a mi profesión influenciada por los rápidos cambios económicos, tecnológicos y sociales de la actualidad que dieron nuevas formas de ver y analizar el papel de los Contadores dentro de las empresas y en su gran mayoría dentro de la sociedad. La experiencia laboral me demostró que el rol que representa ya no es solo el de un recolector de datos y generador de información, sino que se desempeña como un pensador que aporta con investigación y conocimiento, ideas que ayudan a mejorar el funcionamiento no solo de las organizaciones, sino de la comunidad en general, pues más allá de su formación académica se tiene una formación como persona con cualidades morales y éticas.

La formación como persona se obtiene de "la familia" y en la Argentina representa el centro sobre el cual gira la vida del individuo, ya sea en sus actividades sociales como económicas. Es considerada la unidad básica de organización social por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas, y entre ellas las Empresas Familiares. El desarrollo industrial del país en gran medida es atribuido a las familias de clase alta y media alta, las cuales son creadoras y dueñas de las empresas que operan en Argentina. Representan el 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización¹.

Una Empresa Familiar comienza como una aventura, no como un negocio. Existe una visión compartida, motivación más allá de lo económico y, sobre todo, un grupo humano sólido y dispuesto a cualquier sacrificio con tal de realizar su sueño. De esta manera, la Empresa Familiar crece a un buen ritmo durante sus etapas iniciales de desarrollo, pues su compromiso y flexibilidad son su ventaja competitiva frente a empresas no familiares. Pero entre los 20 y 30 años de funcionamiento de la empresa empiezan a confluir una serie de factores tales como la edad del Fundador, las crisis económicas por necesidad de capitales superiores al patrimonio familiar, nuevos requisitos de los clientes, la profesionalización y estandarización de la empresa llevándola a un "punto de

¹ Kaplun Carlos, 2006.

quiebre”, siendo de gran ayuda su identificación para los propietarios que pretenden darle continuidad a la Empresa Familiar. Los directivos de la empresa deben planificar y adoptar medidas que permitan superar las dificultades y que faciliten el tránsito por ese punto obteniendo un traspaso exitoso de una generación a otra.

El estudio de la sucesión en las Empresas Familiares requiere de un profundo análisis; el tamaño de las mismas puede ser pequeño, medianas o grandes, y a su vez estar profesionalizadas o no. Esta multitud de variantes generan la necesidad de efectuar distinciones en su estudio.

La metodología utilizada para dar cumplimiento al objetivo previsto partió de la revisión bibliográfica y documental, así como la búsqueda en Internet.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

2. ¿QUE SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR?

2.1 Definición y Tipologías

Las empresas son entes económicos que producen, transforman, circulan, custodian, administran bienes o prestan servicios, cuya función principal es la de satisfacer las necesidades de sus clientes, para ello las actividades de mercadeo se integran con las áreas de producción y finanzas.

En la definición de Empresa Familiar muchos autores hacen referencia a dos ejes centrales: 1) que la propiedad de la empresa pertenece a la familia, estableciendo una serie de consideraciones tales como qué porcentaje de las acciones se considerará suficiente e introduciéndose también el concepto de control cuando se ha dado entrada a accionistas ajenos a la familia, el porcentaje de las acciones que es suficiente para mantener claramente al grupo o grupos familiares al frente de la empresa frente a otros grupos accionarios minoritarios, o que cuando se hable de familia nos podamos referir también a varias que comparten la propiedad de la empresa² y 2) a que la gestión debe ser ejercida por un miembro de la familia³.

El concepto de Empresa Familiar no lleva implícito ningún tamaño de empresa en concreto, las hay de reducida dimensión y otras forman parte del ranking de las mayores empresas de su país.

Aunque no está comprobado empíricamente, algunos autores consideran que las diferencias residen precisamente en sus propiedades más controvertidas:

- Asumir que la propiedad del capital y las capacidades de gestión van unidas
- Confundir las relaciones económicas básicas
- Entender la empresa como si de una familia se tratase.

Aunque propiedad, control y gestión familiar son los ejes principales sobre los que se asientan distintas definiciones algunos autores establecen tipologías

² Davis, 1983; Barry, 1989; Riordan y Riordan, 1993.

³ Barnes y Hershon, 1976; Holland y Boulton, 1984; Rosenblant et al, 1985; Abbas, 1989; Daily y Dollinger, 1992.

tratando de delimitar lo que consideran una Empresa Familiar. Así Shanker y Astrachan⁴ plantean tres definiciones de Empresa Familiar que toman en consideración el control, la gestión y la participación de la familia en la empresa:

- Amplia: control efectivo de la dirección estratégica, con el objetivo de que la familia no pierda su posición dominante como propietaria, aunque apenas participe de la gestión.
- Intermedia: el fundador o sus descendientes dirigen la empresa ejerciendo un control legal de las acciones con voto y en donde la familia tiene cierta participación en la gestión.
- Restrictiva: plantea una gran participación de la familia con múltiples generaciones de la misma, involucradas en la dirección y en la propiedad y donde más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante.

Por su parte, Gallo y García Pont⁵ establecen la siguiente diferenciación basada en dos criterios: 1) la dimensión de la empresa y 2) que la familia dirija la empresa por ser la propietaria. Así proponen:

- Empresas Individuales: Con su carácter de mera supervivencia sin ánimo alguno de continuidad.
- Empresas Artesanales: Las que pasan de padres a hijos pero en las cuales no se produce ninguna evolución.
- Empresas Familiares: Entendidas como las que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, en las que la propiedad está en manos de una familia que no ha implantado una distinción entre propiedad y poder. Se incluyen también las que están formadas por socios que sin ser de la familia por "lazos de sangre" lo son "por lazos de mutuo afecto".
- Empresas de Capital Familiar: En las que la familia detenta la propiedad de las acciones pero la gestión cae fuera del ámbito familiar.

⁴ Shanker, M.C. y Astrachan, J.H., 1990

⁵ Gallo y García Pont, 1989: 66-67