



IAE  
BUSINESS  
SCHOOL  
UNIVERSIDAD AUSTRAL

FALTA DE TIEMPO  
EN LA  
PLANIFICACIÓN

INTUICIÓN  
EN LA TOMA  
DE DECISIONES

DIFICULTAD PARA  
DELEGAR

IMPACTO  
SOBRE LA VIDA  
PERSONAL

SOLEDAD  
EN LA TOMA  
DE DECISIONES

**DPME**  
DIRECCIÓN DE PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS

WWW.IAE.EDU.AR/PYMES

VENÍ A DAR EL SALTO QUE TU PYME NECESITA

## Julio Gambina

Argentina hoy: con déficit y subordinada P.4

## Lecturas útiles

"Liderazgo: Alex Ferguson" y "Seduces y venderás" P.4

## Jorge Surín

Publicidad: los costos de ser desleal P.3

# Y MAÑANA SERÁN DUEÑOS

## Cómo preparar la sucesión de padres a hijos sin hundir la empresa familiar

**Recomiendan planear la transición con tiempo y entrenamiento previo. La profesionalización es otro elemento clave. Consejos de consultores y 2 casos en primera persona.**

**Carlos Liascovich**

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

► El abuelo la funda, el hijo la expande, el nieto la quiebra. Esta maldición sobre las empresas familiares es, claro, exagerada. ¿Pero cómo lograr que la sucesión sea exitosa?

José María Quirós y su hijo Martín no suscriben el proverbio "en casa de herrero, cuchillo de palo". El padre lleva más de 30 años como consultor especializado en pequeñas y medianas empresas, donde es una suerte de rock star como conferencista. Mientras que Martín, paso a paso, fue tomando funciones en la consultora fundada por el padre. Tanto es así que meses atrás publicaron un libro juntos llamado, justamente, "Pasar la posta" (Edito-

rial Granica, 2016), que describe el proceso de transición de una generación a la siguiente. Sobre la base de lo hecho con sus clientes, pero también recordando el cuchillo de hierro en casa.



Preguntados por los tiempos para iniciar el traspaso generacional en una firma familiar, José María enfatiza primero la importancia de un nuevo líder: "Es clave saber que la continuidad de la empresa necesita

de un liderazgo, ya sea de uno o de más hijos o hijas. A diferencia de los inmuebles, que se pueden alquilar y obtener un rédito sin necesidad de liderazgo, en la empresa no sucede lo mismo: una firma sin liderazgo, desaparece", advierte el experto. "Nos parece algo natural, pero si bien el liderazgo tiene su parte espontánea de ambición y ganas de mostrarse, también tiene detrás un aprendizaje que vamos ganando con la práctica empresarial".

Con respecto a los tiempos, Quirós padre primero sugiere analizar lo más básico: las edades del líder actual y de los potenciales sucesores dentro de un plazo determinado, por ejemplo dentro de 10 años. "Porque es muy importante la preparación para el liderazgo, que lleva entre cinco y siete años, a lo que luego se agrega otro período de liderazgo compartido. Es como si quisiéramos que los chicos pequeños aprendan más rápido las cuestiones escolares: la maestra sabe que el niño puede evolucionar a

**Continúa en página 2**



Si tu empresa crece,  
la cobertura de salud de  
tus empleados también.

 **SanCor Salud**  
Grupo de Medicina Privada

0810-555-SALUD (72583)  
sancorsalud.com.ar

# Y mañana serán dueños

## Viene de Tapa

un cierto ritmo, y que estará en una situación mejor el año siguiente. Nosotros como 'fundacionales' vivimos una situación similar adentro de la empresa: los hijos no son buenos líderes de un día para otro, sino que van logrando resultados progresivamente". Otro aspecto crucial, explica, es la motivación de los hijos: "Hay que tener gran cuidado, porque muchas veces, luego de un primer intento de ingreso, se van enojados. Y después es muy difícil traerlos de vuelta".

Martín Quirós aporta una pista práctica, relacionada justamente con la niñez de los herederos: "Cuando el fundador o la fundadora están creando la empresa y los hijos son chicos, es el momento en que se forma un vínculo emocional muy valioso, porque quizás 20 o 30 años después ese vínculo dará frutos. Así, es muy importante llevar

## PROFESIONALES, PAPÁ

Un aspecto latente en el pasaje entre generaciones es la profesionalización de la firma, que implica un perfil gerencial mucho más capacitado respecto de los que empezaron desde cero con el "padre fundador". Martín Quirós hace un paralelo interesante entre este factor y el valor del activo: "Cuanto más profesionalizada está la empresa o, en otras palabras, cuanto más fácil de vender es la empresa, más fácil también es el proceso sucesorio. Una empresa donde todo depende del propietario no es vendible, porque su mayor activo es el dueño que maneja todo. Entonces, si pensamos en que la empresa sea más atractiva para la venta, la estamos haciendo más atractiva y más manejable para los hijos. De manera que cuanto más profesionalizada esté, mejor", dice Martín, aunque agrega: "Profesionalizar no significa sacar gente sin

res frutos, mucho más que contratar a profesionales con vocación de multinacional, que van a tratar al staff histórico de la empresa como personas con poca formación, y, a veces, a la propia organización como si fuera infradotada. Así, en esta etapa, es imprescindible que quienes acompañen al empresario y su familia en el traspaso generacional puedan valorar a la organización y a las personas, como punto de partida para proponer los cambios necesarios".

## HIJOS MÍOS

Una de las situaciones más frecuentes en las empresas familiares es la coexistencia en la firma de varios hijos del fundador, lo que pone a prueba la evaluación del liderazgo sin que se confunda con preferencia de amor paterno o materno. José María Quirós explica que si bien los padres crían igual a los hijos, "ellos crecen diferentes. Y alguna o alguno puede tener más ambición y más ganas de liderar. De modo que no podemos tratarlos de la misma manera en la empresa, tenemos que ser equitativos, pero no igualitarios. Cada uno necesita cosas distintas, y si hay más de uno que tiene capacidad de liderazgo, es conveniente que compartan ese rasgo", explica. "Si en cambio hay solamente una hija o un hijo con esa capacidad, es bueno que lo acompañen. Además, ese hijo líder deberá tener un sueldo más alto, porque su libido estará puesta en la empresa y su pensamiento va a girar alrededor del negocio, mientras que los otros quizás se limiten a cumplir un horario para luego dedicarse a otros intereses", explica. Y para el caso en que los fundadores son varios socios, "para la continuidad de la firma no es bueno priorizar a los hijos propios de uno, sino que conviene el liderazgo del más capaz. Lo que interesa es que la empresa pueda seguir generando frutos".

Leonardo Glikin imagina otra perspectiva para cuando llega el turno de los jóvenes: "La realidad empresarial actual es demasiado compleja como para alentar la sucesión de una persona a otra, más allá de que ese sea el modelo favorito del nuevo Código Civil y Comercial. Es demasiado estrecho pensar que la empresa vaya a mantenerse en la misma dimensión actual y que, por lo tanto, todos aquellos que no sean 'el sucesor' sobren en la estructura futura. Por el contrario, cada vez se necesita más del aporte de varios miembros de la siguiente generación, porque no tienen el mismo abordaje frente al

Continúa en página 4



LOS QUIRÓS. Consultores de Pymes, publicaron "Pasar la posta".

cada tanto a los hijos a la empresa".

Leonardo Glikin es abogado y, a través de su consultora CAPS, se ha especializado en asesorar a empresas familiares, a lo que suma una vasta colección de libros sobre el tema ("Exiting", 2014; "Los hermanos en la empresa de familia", 2014; "Iguales y diferentes", 2015; todos editados por Aretea). Propone primero reemplazar el término "sucesión", porque "está muy ligado a la muerte y genera resistencias adicionales. Prefiero decir 'traspaso generacional', que permite una larga etapa de convivencia entre dos generaciones". Respecto de cuándo conviene pensar en tal traspaso, Glikin plantea dos momentos: primero, antes de que se incorpore el primer hijo a la empresa, porque es el momento en que todavía se pueden establecer reglas claras y generales para evitar conflictos y garantizar oportunidades equitativas. El segundo momento lo fija en unos cinco años antes de que el primer integrante de la generación a cargo haya planeado retirarse. "Un lustro implica un tiempo suficiente para probar la estrategia y eventualmente hacer correcciones", define.

título y reemplazarla por graduados universitarios. Una empresa profesionalizada es una empresa donde hay delegación, mandos medios que toman decisiones, y donde no todo pasa por el dueño".

Glikin, asimismo, explica que traspaso y entrada de profesionales muchas veces van de la mano: "Para poder encarar la profesionalización, el deseo del traspaso generacional es muchas veces uno de los principales incentivos, porque el empresario quiere vivir más tranquilo". Pero dispara varias alertas. Primero, que el empresario fundador imagine la profesionalización como la llegada de expertos con alto nivel académico, pero ninguna sensibilidad hacia las personas (entre ellas, el propio personal, o los miembros de la familia empresarial). "En esos casos es muy probable que el intento de profesionalización falle, y que, en algún momento, el empresario termine considerándose estafado, o que perdió el tiempo". Por oposición, el consultor cree que incentivar las buenas iniciativas de quienes conforman la empresa y la familia "suele ser la política que da mejo-



PADRE E HIJOS. José Griffo (der.) con Diego (izq.) y Javier.

## GRIFFO, 3 GENERACIONES

● Fue fundada en 1968 por mi padre, Domingo Griffo. Fabricamos productos de caucho; proveemos a industrias de autopartes, petróleo, sanitarios y otros. Exportamos a 6 países vecinos y vendemos casi u\$s4 millones al año. Somos 40 personas.

● En mi generación somos 3 hermanos. A medida que crecíamos mi papá nos iba sumando para ayudar en lo que fuera. Con el tiempo, esto trajo los problemas típicos de las empresas familiares: sin responsabilidades claras, los empleados recibían órdenes de los diferentes integrantes de la familia, cobrábamos como hijos y no por la responsabilidad, etc.

● Esto trajo problemas en la empresa y en la familia, por lo que mi padre decidió compensar a cada uno y dejarme a mí en la dirección, por ser quien siempre ocupó ese puesto, el que había sumado más experiencia y se había formado para ejercerla.

● Hoy mis dos hijos de 27 y 29 años forman parte de la gerencia. Tras la experiencia traumática anterior, ya llevan más de 10 años de capacitación y entrenamiento. Yo tuve hace poco un "aviso" importante en mi salud, pero ellos ya estaban en el proceso de ingreso en la empresa. Ese episodio fue una hermosa oportunidad para afianzar el ingreso ordenado y planificado.

● Nuestro horizonte de recambio generacional futuro lo estimamos en unos 10 años.



TRANSICIÓN. Carmen, Carlos, Gabriela y Daniel Blanco.

## MAXI CRISTAL PONE 2ª

● Empezaron nuestros padres, Carlos Blanco y Carmen Iorfida, en 1968. En el canal mayorista vendemos cristalería y otros productos (relojes, cestería, artículos de baño, espejos) para la decoración del hogar. Por año facturamos \$6 millones a 1.000 clientes, 600 activos todo el año y 400 ocasionales. Tenemos 10 empleados.

● La sucesión se está dando ahora y en forma gradual. El primer paso fue sincerarnos con una charla familiar, por la avanzada edad de los fundadores y su necesidad de retirarse para poder "disfrutar de la vida y sus nietos". Esto se combinó con la creciente presencia de la tecnología, que a nuestros pa-

dres les resulta muy difícil de asimilar.

● Carlos y Carmen comenzaron en los últimos años a delegar tareas y reducir sus horarios laborales, pero siempre están disponibles para asesorarnos.

● Estimamos que esta transición se completará en 2 años. Algo que ayuda es una clara división de tareas entre los cuatro: Carmen se ocupa atender en el showroom y las ventas telefónicas, Carlos sigue a los grandes clientes habituales y coordina la logística, Daniel se aboca al desarrollo de productos nacionales y de las compras e importación, y Gabriela se ocupa de lo administrativo y sigue las tendencias del mercado.

≡ PING PONG

# Avisos: el costo de ser desleal

**La publicidad se rige por la libertad de expresión, pero no puede inducir a engaño ni ofrecer promesas imposibles. También la exhibición de precios debe ser clara. Las multas pueden llegar a \$5.000.000.**

🔍 Jorge Surín es gerente operativo de inspecciones de la Dirección de Defensa y Protección al Consumidor del Gobierno porteño y además profesor de Derecho del Consumidor en la UBA, UCES y UB. Da acá algunas pistas de lo que se puede y no se puede hacer en materia publicitaria y exhibición de precios.

**¿Qué debe tener en cuenta una empresa, desde el punto de vista legal, cuando hace publicidad de sus productos?**

Por empezar, el anunciante

debe respetar lo que establece el artículo 8 de la Ley Nacional 24.240: "Las precisiones formuladas en la publicidad... obligan al oferente y se tienen por incluidas en el contrato con el consumidor". Esto no impide que pueda exhibir "exageraciones evidentes para divertir o llamar la atención", según el artículo 12 del Código de Ética del Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria. Porque una cosa es publicitar perfumes o vehículos de alta gama que "supuestamen-

te" generan atracción del sexo opuesto (exageración divertida), que precisar un determinado precio de un bien, en cuyo caso se deberá respetar lo anunciado. Además, ningún anuncio puede contener imágenes o textos que confundan al público o le haga creer que el producto hace algo que no está dentro de sus posibilidades. Por caso, los productos medicinales de venta libre que prometen curas milagrosas.

**¿Cuándo es obligatoria la exhibición de los precios?**

La exhibición y publicidad voluntaria de precios está legislada, a nivel nacional, por la Resolución 7/SCD y DC/02, complementaria de la Ley 22.802. En la CABA está regulada en la Ley 4827. En todos los comercios del país (excepto alhajas, pieles naturales y antigüedades) se deben exhibir precios en vidrieras y sobre cada bien (por ejemplo, un electrodoméstico) o grupo de bienes (por ejemplo, alfajores). Cuando por la naturaleza o ubicación de los bienes esto no sea posible, deberá utilizarse lista de precios.



**ramos cualquier oferta, ¿son pasibles de multa si se comprueba su falsedad?**

En materia publicitaria rige, en primer lugar, el derecho constitucional a la libertad de expresión. Por ello, es válida la emisión de anuncios de cualquier tipo, excepto los que "puedan inducir a error o engaño a los potenciales consumidores..." (art. 9° de la Ley Nacional 22.802). Los anunciantes pueden incluir en los avisos afirmaciones del tipo: "la N° 1 recomendada por...". O por ejemplo: "8 de cada 10... la recomiendan", pero deberán acreditar fehacientemente sobre qué base afirman eso.

**¿A cuánto ascienden las multas en cada caso?**

Para el caso de infracciones a la normativa de lealtad comercial se aplican sanciones que oscilan entre \$500 y \$5 millones, según el grado de reincidencia, la potencialidad de consumidores damnificados y otros factores. Las sanciones pueden ser recurridas ante la justicia, pero un 94% son confirmadas por los jueces.



## ALENTAMOS TU POTENCIAL EMPRENDEDOR

**100%** DE BONIFICACIÓN  
En el mantenimiento de cuenta los primeros 6 meses.<sup>(1)</sup>

INICIÁ TU ACTIVIDAD CON LÍNEAS DE CRÉDITO DE **\$100.000<sup>(2)</sup>**

bancogalicia.com

Buenos Negocios para las Pymes.



CARTERA COMERCIAL: SUJETO A PREVIA VERIFICACIÓN COMERCIAL Y CREDITICIA DE BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES SA Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES. SOLO DISPONIBLE PARA CUENTAS QUE SE ENCUENTREN AL DÍA EN LA ATENCIÓN DE SUS PRODUCTOS. (1) BONIFICACIÓN DEL 100% DEL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA POR 6 MESES PARA NUEVAS CUENTAS NEGOCIOS, PYME, EMPRESA ABIERTAS ANTES DEL 30/06/2017. CADA \$100. EL CUENTE AHORRA \$100. AL VENCIMIENTO DE LA BONIFICACIÓN PAGARÁ EL CARGO DE MANTENIMIENTO A ESE MOMENTO. ACTUALMENTE EL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA PYME MICRO ASCIENDE A \$415 + IVA POR MES. (2) PARA PERSONAS JURÍDICAS EN SU PRIMER AÑO DE EJERCICIO ECONÓMICO CON CUENTA CORRIENTE PYME. EL MONTO DE \$100.000 CORRESPONDE A UNA CALIFICACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO DISPONIBLES Y MONTO DE LAS MISMAS DISTRIBUIDAS A CRITERIO DEL BANCO EN ACUERDO EN CUENTA CORRIENTE, COMPRA DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO CON RESPONSABILIDAD Y TARJETA GALICIA VISA BUSINESS. EL PLAZO DE LAS OPERACIONES DEPENDERÁ DEL ANÁLISIS CREDITICIO Y SE PUEDEN REQUERIR GARANTÍAS A SATISFACCIÓN DE LA ENTIDAD.



GLIKIN. "El Protocolo Familiar es clave".

## Y mañana serán dueños

### Viene de página 2

trabajo que tuvieron los mayores", explica. "Además, el concepto de 'full time' de un joven de la generación Y (nacido después de 1980) es diferente del concepto de 'full time' de su padre, nacido en la década del 50. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, el proceso de traspaso generacional incluye formar un equipo de dirección, donde participen varios miembros de la generación siguiente", explica Glikin.

### EL CONSULTOR Y YO

Estas transformaciones llevan a los consultores a preguntarse por su propia función. Quirós padre lo refiere contando un caso real: "Era una empresa con más 120 empleados, donde uno de los hijos era muy fuerte en lo comercial y el otro lo era en la fábrica. Este último iba tomando progresivamente distintos lugares de la planta, de los que se iba haciendo cargo. Y el padre más de una vez me decía: 'Él cree que puede conducir desde la computadora pero si no está en el momento y en el lugar en el que se hacen las cosas, no se puede conducir'. Y yo le iba diciendo al padre: 'Pero mirá que le fue muy bien estos 15 días, ¿por qué no esperamos un poquito más?', con lo que yo lograba que el hijo fuera luciendo en esto. Y al mismo tiempo yo trataba que el hijo entendiera los temores del padre y que lo escuchara sin enfrentamientos. Que entendiera que tenía que ir ganando tiempo sin ser soberbio, tratando de demostrar que él lo podía hacer mejor que el padre, sin soberbia. El consultor en esto juega una función muy importante, porque va conciliando una evolución que no es fácil. Muchos años después me encontré con el padre, que me comentó que la empresa tenía el doble de empleados, y agregé: 'Yo ya

no podría dirigir esa fábrica como lo hace mi hijo'. De algún modo, encontré en ese hijo capacidades mayores de las que él mismo tenía", concluye Quirós padre.

Glikin, por su parte, explica la complejidad del trabajo del consultor en el cambio generacional: "Hoy, la consultoría en empresas familiares debe abarcarse como un proceso transdisciplinario, que incluye aspectos emocionales, relaciones laborales/profesionales, un marco legal, temas económico-financieros y organización de la empresa, coaching y el desarrollo de un proceso de cambio". Finalmente, explica, "el buque insignia para el traspaso generacional y en general para la consultoría en empresas de familia, es el Protocolo Empresario-Familiar, un instrumento con valor moral y legal que permite llegar a acuerdos duraderos".

### 6 COSAS QUE NO

**NO** pretender ser el maestro del hijo. Démosles oportunidades pero no enseñanzas.

**NO** nos deben admirar a los padres, ya están en edad de admirarse a sí mismos.

**NO** pretender docilidad de los hijos. Los que tienen capacidad de liderazgo, no son fáciles.

**NO** siempre los padres podemos explicitar lo que sabemos hacer, y los hijos tienen que respetar esto.

**NO** subirse al ring, y menos delante de la gente.

**NO** dejar de respetarse.

José María Quirós

## ≡ PIDO LA PALABRA

# Argentina hoy: con déficit externo y subordinada



Julio C. Gambina (\*)

► El país necesita modificar su inserción internacional. Las cuentas nacionales, según el último informe del INDEC de junio de este año, señalan el déficit de las cuentas externas, lo que agudiza las necesidades de financiamiento externo. Argentina compra más de lo que vende, sean bienes o servicios, y ello contribuye a un elevado en-

deudamiento que agiganta el déficit público.

Además, esa producción es dependiente de insumos externos, especialmente tecnología y bienes de capital, lo que genera compromisos de pagos por patentes. La cuestión se completa con importantes remesas de utilidades al exterior.

En diciembre próximo se reunirá en la Argentina la Organización Mundial de Comercio (OMC). Su agenda promueve, entre otros aspectos, la liberalización del comercio electrónico, que se ofrece

como panacea para pequeños y medianos productores y empresarios. La realidad es que se trata de un segmento de negocios que mejor posiciona a las grandes transnacionales, por lo que estamos convocados a pensar en políticas productivas y comerciales no dependientes, para una inserción internacional alternativa.

(\*) Profesor titular de Economía Política en la UNR. Presidente de la Sociedad Latinoamericana de Economía Política y Pensamiento Crítico, SEPLA.

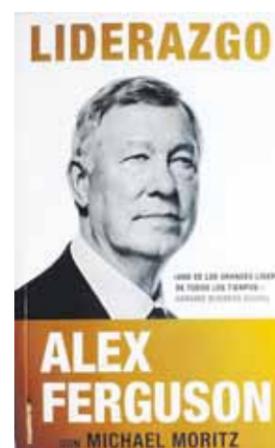
## ≡ CLARO, FUERTE ENTRE LAS PYMES

Entre las 120 mil pymes que gastan en promedio u\$s1.000 al mes en telecomunicaciones, Claro informó que atiende a 45 mil, "no sólo con telefonía móvil, sino también con software como servicio y servidores virtuales".

## LECTURAS ÚTILES



Un libro divertido y útil, a la vez que sorprendente. Va narrando una historia de amor entre Patricia y Roberto, pero alternando cada capítulo con paralelismos entre una empresa (que quiere vender, y por lo tanto debe dar calidad a la vez que seducir) y un cliente (que busca satisfacer sus necesidades y procura comprar bien). Y entre párrafo y párrafo, además, se van deslizando además casos exitosos de marketing en todo el mundo. Al final, incluso, se suma un Plan de Marketing y Ventas, ideal para principiantes.



Si a usted no le gusta el fútbol, siga de largo. Pero si lo ama, y además le interesa el liderazgo, y por último quiere seguir el pensamiento de Sir Alex Ferguson, el DT que dirigió (y transformó) al exitoso Manchester United durante más de 25 años, este libro debe ser su próxima lectura. Son 300 páginas de decisiones, anécdotas y aprendizajes del hombre que ganó 49 títulos en un mismo club. Se suman estadísticas, documentos, índice de nombres y un diseño que mejoran aún más la experiencia de lectura.

## ≡ LO BUENO SI BREVE

### • Dirección de Pymes

El IAE convoca a dueños, socios y directivos de pymes a una nueva edición del Programa de Dirección de Pequeñas y Medianas Empresas (DPME). Lo definen como "un intenso entrenamiento de 20 jornadas de duración que brinda herramientas concretas de aplicación inmediata para mejorar la gestión de la empresa". Arranca el 3/8, se dicta en Pilar y se cursa 2 días cada 2 semanas, de 9 a 18. Más datos en [dpme@iae.edu.ar](mailto:dpme@iae.edu.ar).

### • CURSOS X 2

#### • Helado artesanal

Tecnología de elaboración de helado artesanal. Pensado para pymes y emprendedores heladeros, técnicos o profesionales. Del 8/8 al 26/9. Modalidad virtual, Arancel: \$1.000. [ted@inti.gov.ar](mailto:ted@inti.gov.ar)

#### • Capacitación en textiles

Primer módulo sobre producción de materiales textiles, desde las fibras hasta el tejido terminado. 15, 22, 29/8 y 5/9, de 17 a 21 hs. El segundo módulo se dictará desde 12/9 hasta 10/10. Arancel: \$950. En INTI Buenos Aires. [capacitaciontextiles@inti.gov.ar](mailto:capacitaciontextiles@inti.gov.ar)

### FERIAS

#### • FIMAR 2017:

Feria Internacional del Mueble Argentino. Del 23/8 al 26/8. En La Rural. [www.fimarweb.com.ar](http://www.fimarweb.com.ar)