

## 12 FACTORES CRÍTICOS PARA LOGRAR UNA CONTINUIDAD ARMÓNICA DE LA EMPRESA

Primero vimos la teoría de los 3 círculos, que nos permite identificar quiénes forman parte del sistema, ubicarlos en el subsistema correspondiente y, a partir de allí, poder conocer sus intereses. En otras palabras, saber quiénes son y qué quieren.

Luego, trabajamos con los 3 ejes. Esta herramienta nos permite analizar los sistemas de los 3 círculos (familia, negocio y propiedad) a lo largo del tiempo; es decir, ver cómo van evolucionando.

Si bien con estos inputs contamos con bastante información sobre el Sistema Empresa Familiar, hay una tercera herramienta que nos permite tener un análisis y diagnóstico más acabado sobre el mismo.

A esta tercera herramienta la llamamos **12 Factores Críticos de Éxito**.

Vamos a desglosar un poco este término...

Cuando hablamos de **factor**, hacemos referencia a un aspecto, una causa.

Decimos que es **crítico** porque puede ocasionar crisis.

Y de **éxito**, porque su tratamiento adecuado redundará en beneficio tanto para la empresa como para la familia empresaria. Recordemos que lo se busca es la continuidad armónica de la empresa.

Desde nuestra mirada y forma de abordar estos sistemas, el éxito para una empresa familiar tiene que ver con la **armonía familiar** y también con los **buenos resultados económicos**. No es la armonía familiar a costa de la empresa, ni viceversa. Es la búsqueda del balance, del equilibrio entre ambos mundos.

La importancia de plantear estos factores radica en la necesidad de pensar las cuestiones claves para la continuidad armónica de la empresa y así, prevenir conflictos y/o contar con más recursos para poder gestionarlos.

Decimos entonces que estos 12 factores son aspectos que, en algún momento del ciclo de una empresa administrada por su dueño o familiar, podrían generar tensión o conflicto; y, a su vez, nos sirven de guía para la planificación y abordaje de los temas que son críticos en cada momento.

Estos 12 factores son producto de investigaciones de Gran Thornton sobre los temas que generan conflictos y/o tensiones en las EAD y Empresas Familiares, y por ello deben ser identificados y gestionados.

## Los doce factores críticos

¿Cómo lograr la continuidad armónica?



Fuente: Grant Thornton Argentina & aqnitio SA

La agrupación por colores que se presenta, responde a patrones comunes por los cuales se agrupan. Hay temas netamente familiares, otros puramente empresariales, algunos son un mix entre lo familiar y lo empresarial, y los últimos, de corte patrimonial.

### Factores relacionados con la gestión de las personas y el crecimiento

Estos factores son los puramente empresariales. Tienen que ver con la gestión de las personas clave para la empresa (familiares o no), con el esquema general de compensaciones de la organización, y con uno de los procesos más críticos, que es el de la sucesión en la conducción, es decir, cómo pasamos de la operación al directorio y de aquí a la Asamblea de Accionistas.

#### Sucesión en la conducción

El objetivo de este factor es asegurar el proceso de toma de decisiones, como forma de contribuir con la continuidad de la empresa.

La ausencia de definiciones respecto de la sucesión en la conducción del negocio y la falta de planificación y formación de él o los sucesores, sean familiares o no, expone a las empresas a una suerte de vacío de poder que ocasiona serios problemas en su funcionamiento e incluso su desaparición.

Este factor apunta a la planificación de la delegación de las funciones, tanto operativas, como directivas para construir un esquema de gobierno sostenible para la nueva generación y su estructura de poder.

Bajo ese factor se considera lo relativo al Directorio, cómo se dará el ingreso de los descendientes al trabajo en conjunto y traspaso de bastón de mando.

Dependerá de la escala del negocio la posibilidad que tenga la empresa de diferenciar roles y evolucionar.

Es aquí donde hay que pensar los equipos de alto rendimiento y custodio de intereses, asociados a la escala de negocio.

Citando a M. A. Gallo, al referirse a las implicancias de un proceso sucesorio en una EF, “[...] para estructurar acertadamente el problema de la sucesión, lo primero a tener en cuenta es qué partes lo componen y cómo se relacionan. Un proceso de sucesión está conformado por:

- La preparación de los sucesores.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo de las relaciones entre la «empresa» y la «familia».
- La jubilación y retiro del predecesor.

Estos cuatro procesos, tienen la característica de ser complementarios y, por ello, deben implantarse prácticamente al mismo tiempo. En efecto, la preparación de sucesores, es decir, la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización, en una empresa familiar que está liderada por su fundador, es al mismo tiempo capacitación para dirigir una nueva organización más desarrollada en la que ya no estará la figura del fundador, en la que probablemente sí que actuarán otros miembros de la familia, que necesitará de sistemas de formulación de la estrategia y de conducción de personas más avanzados, etc.

A su vez, este desarrollo de la organización tendrá que ser coherente con los cambios en la familia propietaria hacia un mayor número de accionistas que muy probablemente tendrán intereses distintos, mantendrán nuevos tipos de relaciones entre ellos y la dirección de la empresa en cuanto al ejercicio del gobierno, preferirán diferentes posturas sobre la rentabilidad del capital y el reparto de los resultados económicos, etc.

En cierta forma, se puede pensar que **un proceso de sucesión en empresa familiar se parece a la preparación de un equipo deportivo de alta competición**. Hay que preparar a los «jugadores» líderes, se tiene que desarrollar la estructura de miembros del equipo que compite con ellos, se deben establecer las reglas del juego, y el entrenador tiene que «apartarse» cuando de verdad empieza la competición, y continuar «observando», «analizando» y «ayudando» hasta terminar la temporada. El proceso sucesorio ni es labor de un día, ni es trabajo de una sola persona, ni tampoco es actividad en un único punto, el punto de «formar el sucesor»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Miguel Angel Gallo, “La sucesión de la empresa familiar”.

Podemos citar un ejemplo:

¿Cómo ceder la conducción de la Operación? Veamos un proceso de delegación en el mundo operativo: El Dueño Administrador cede a la nueva generación la Gerencia Administrativo-Financiera, que históricamente la manejaba él con un jefe, y se queda con el área comercial y la de producción.

Aquí se plantean configuraciones de las más diversas, con desafíos muy variados hasta que finalmente la generación anterior deja completamente la operación. Esta puede quedar en manos de un gerente general o de varios gerentes con autonomía que reporten a un director ejecutivo.

Otro ejemplo de cómo fue la Sucesión en la Conducción, es el de una empresa textil muy grande cuya única hija quería incorporarse a la empresa y se la pensaba como Controller... Pero era médica y no tenía la formación necesaria para asumir ese rol. Entonces, se definió un plan de formación que incluyó varios ítems vinculados con la función que debía asumir: programas de dirección de empresas en institutos de formación de alta dirección, programas en universidades de primera línea, etc. Pasada esta instancia de formación, comenzó a trabajar con el Controller de la empresa (que ya por ese entonces se perfilaba como Gerente General) y, por lo tanto, cuando estuviese “a punto” ella sería su reemplazo. Y así sucedió. Hoy ella lleva muy bien su rol de Controller, pero fueron 5 años de formación de una persona que, a los 40 años, ejercía su profesión de médica y a los 45 estaba asumiendo su tarea de Controller, que nada tenía que ver con su formación profesional de origen.

Planificar el proceso del cambio generacional en la conducción de la empresa, sienta bases para la continuidad de la empresa. La resolución de este factor, cómo queda conformada la nueva conducción, requiere de la legitimación de la nueva estructura de la propiedad. Tan importante es este factor que, si no está bien resuelto, es probable que ponga en jaque la continuidad de la empresa.

### **Gestión de personas clave**

*El objetivo de este factor es definir las condiciones de contratación y continuidad de aquellas personas que son clave para el futuro del negocio.*

*En diversos momentos del ciclo de vida de la empresa, sea producto de un importante nivel de crecimiento o por ausencia de sucesores familiares en la conducción, es necesario contratar o asegurar la continuidad de ciertos empleados. Cuando esto no ocurre, los procesos de crecimiento de las empresas se ven seriamente afectados, dando por resultado el amesetamiento e incluso la decadencia del negocio.*

*Este factor se orienta a la definición de métodos de contrataciones y compensaciones especiales, con miras al largo plazo, y planes de acción para comprometer al personal clave con el éxito futuro del negocio.*

*Este factor tiene que ver con pensar -en función del crecimiento de la empresa- en personas que son fundamentales para el desarrollo del negocio (familiares o no). Desde este factor se analizan las*

condiciones de contratación, remuneración, plan de carrera, definición de la posibilidad de ingreso de socios, de compartir ganancias.

Este factor se activa en los momentos en los que hay un crecimiento significativo en la empresa y se necesitan perfiles con los que no se cuentan en la organización, o no hay ingresos de familiares y entonces la conducción estará a cargo de alguien que no sea de la familia.

Cuando hablamos de gestión de personas claves, hacemos referencia a cómo encontrar, seleccionar y/o conservar (relevamiento y gestión de intereses) dentro de la empresa a personas que son fundamentales para su funcionamiento y crecimiento. Estas personas, inclusive, pueden llegar a integrar un directorio y hasta convertirse en socios.

### **Gestión de compensaciones**

El fin de este factor es la definición de pautas que permitan administrar objetivamente las compensaciones correspondientes a posiciones operativas y directivas dentro de la empresa.

Las estructuras de remuneraciones en los negocios administrados por sus dueños o familiares por lo general obedecen a circunstancias especiales. Muchas veces responden a las necesidades de los involucrados, más que a sus funciones o responsabilidades. Es frecuente, además, que estén marcadamente influidas por las relaciones personales con, o entre, los miembros de la familia. Estas circunstancias hacen que el factor se transforme en uno de los primeros en generar conflictos en el seno de la familia o la empresa.

El tratamiento del mismo, se orienta a definir condiciones adecuadas y criterios objetivos que permitan gestionar la competitividad externa y la equidad interna en el campo de las compensaciones.

Algunos conceptos ligados a este ítem tienen que ver con pensar la remuneración (parte fija y variable con relación al alcance de los objetivos). Conceptos como la equidad interna (una persona que está a cargo de otra no debiese tener una remuneración más elevada a su superior jerárquico) o competitividad externa (remuneración del puesto acorde con los valores del mercado) son elementos a considerar para una adecuada gestión y permanencia en el tiempo del personal idóneo.

De no pensar estas cuestiones, se corre el riesgo de pérdida de personal valioso para la empresa y la consiguiente pérdida del know-how.

Pensar este factor, significa también tener en cuenta los procesos y la organización de la matriz del trabajo.

Para tener una buena política de compensaciones, hay que tener bien en claro cuáles son los procesos, asignar puestos / áreas / responsabilidades según esos procesos y por lo tanto definir la remuneración acorde. Todo esto plasmado en un organigrama.

En el modelo DA, las empresas a menudo se manejan con una especie de “personigrama”, respondiendo al criterio del dueño que define por la confianza. La confianza más el “saber hacer” de esa persona de confianza funciona bien cuando la empresa está en sus etapas iniciales, pero a medida que el negocio crece, el “saber hacer” se complejiza y entonces esa persona de confianza puede no ser la más adecuada para los nuevos saberes requeridos. Si esto no se advierte, el negocio corre el riesgo de fracasar.

Puede ocurrir que la empresa no tenga la escala suficiente para atomizar roles y entonces varios perfiles queden agrupados en una misma persona. Pero, aunque haya áreas fusionadas, tiene que quedar claro “quién hace qué” para así poder definir la remuneración acorde a las funciones y tareas.

La no definición de funciones, perfiles, roles será fuente de conflicto tarde o temprano.

Así, este factor tiene que ver con cómo se establece la estructura de la organización, cómo se definen los puestos, cómo se compensan en función del impacto que tienen para el negocio.

## **Factores relacionados con el patrimonio**

### **Planificación de la sucesión patrimonial**

Este factor tiene que ver con el patrimonio, entiéndase los activos, pasivos, inmuebles, empresas, automóviles, dinero...

El objetivo de este factor es prever y planificar la distribución del patrimonio familiar, como forma de preservar la armonía de la familia y la funcionalidad de la empresa, tanto como evitar impactos económicos no deseados.

La falta de decisión con relación a los temas vinculados a la propiedad, o la implementación de medidas puramente formales – como transferencias de nuda propiedad sin derechos políticos, ni usufructo – exponen a la sociedad o a los miembros de la familia a diversos riesgos y conflictos, tanto por falta de previsión, como por falta de ejercicio en los roles.

Este factor se orienta a planificar un proceso de transferencia progresivo y cuidado, que contemple las necesidades de las dos generaciones involucradas, y definir los pasos necesarios para alcanzar los objetivos fijados. La planificación de la sucesión patrimonial es esencial, para minimizar el impacto fiscal y los conflictos potenciales tanto personales como societarios. Este plan debe ser revisado regularmente a la luz de cambios en la estructura familiar y de la legislación vigente.

La planificación de la sucesión patrimonial está referida a cómo manejar el patrimonio que una familia tiene, a qué recaudos tomar para su correcta administración. Por ejemplo, hacer una planificación fiscal, ver en qué momento ceder o no acciones u otros activos; criterios vinculados con la conveniencia del manejo patrimonial. Puesto que las acciones de la empresa son parte de ese patrimonio, es que ambos factores tienen estrecha relación.

## Tenencia de acciones

El objetivo de este factor es clarificar la estructura de poder actual y futura, como forma de contribuir con la continuidad de la empresa y lograr una convivencia armónica y duradera.

Por sus orígenes es muy común que, en las empresas administradas por sus dueños o familiares, no estén claros el rol, ni los derechos y deberes de los socios o accionistas. También por sus orígenes y como consecuencia de las normas del derecho vigente, en muchos casos pareciera existir la obligación de mantener la estructura societaria, y la imposibilidad de pensar en nuevas formas de organización. Esta situación tiene una enorme repercusión en el gobierno de la sociedad, particularmente frente a los cambios generacionales, y muchas veces es el origen de divisiones o conflictos societarios.

Este factor se orienta al diagnóstico de la situación de la propiedad y al desarrollo de herramientas que faciliten la interrelación entre los dueños y el Directorio, así como mecanismos que faciliten la valuación de la empresa y el manejo de situaciones de compra-venta de participaciones entre socios, como forma de resolver eventuales diferencias de concepción del negocio y generar condiciones de libre elección de socios.

Como mencionábamos, la tenencia de acciones está separada del factor anterior porque el funcionamiento de la sociedad tiene sus particularidades. Cuando vimos los tres ejes, en el eje de la propiedad vimos cómo ésta se podía mantener concentrada o se iba atomizando, y el impacto que tiene en el modelo de gobierno. Muchas veces, las herramientas para gestionar más adecuadamente el modelo de gobierno se ven reflejadas en Estatutos, acuerdos de socios... Estas herramientas se desarrollan en el marco de este factor.

Los estatutos que se establecen en la etapa fundacional, la mayoría de las veces no se replantean. Sin embargo, a medida que la empresa evoluciona debieran reverse, a fin de que acompañen los diferentes contextos y realidades en la estructura de la propiedad de la empresa. Según vaya resultando oportuno o necesario, se podría anticipar cómo será el método para la compra - venta de acciones, establecer mecanismos para la entrada y salida de socios, etc. Así, por ejemplo, si se da el caso de una transición hacia un consorcio de primos y hay mucho interés en seguir con la empresa, pero no hay afinidad entre ellos, puede ser conveniente, si los hermanos tienen afinidad, definir un “sindicato de acciones”. De esta manera, esta estrategia de regulación de las relaciones internas de la sociedad, facilitaría el proceso de toma de decisiones en la Asamblea y reduciría la posibilidad de fricciones entre primos.

## Factores relacionados con la familia empresaria

### Familiares no involucrados en el negocio

El fin de este factor es determinar el grado de desarrollo de los mecanismos necesarios para asegurar la existencia y consolidación de la Familia Empresaria.

Ya sea por su origen, como empresa administrada por su dueño, o por las limitaciones del dueño administrador para manejar temas ajenos al funcionamiento específico del negocio, o por la valoración negativa que muchas personas tienen de la empresa familiar, es frecuente que no se trabaje tempranamente la relación familia-empresa. Esta ausencia de tratamiento conduce al desconocimiento de la empresa, a la ignorancia de temas empresariales e, incluso, al desinterés de los accionistas actuales y potenciales.

En este factor se definen y desarrollan los ámbitos de integración y formación, así como los canales de comunicación, desde la empresa hacia la familia y viceversa, y procesos que cuidan y aseguran una relación armónica familia-empresa y contribuyen al desarrollo de la Familia Empresaria, consciente de que es dueña de una empresa, y con vocación y compromiso hacia la sustentabilidad y desarrollo de la misma.

Se analiza cómo se ha establecido el vínculo entre la familia y la empresa; ¿se han construido puentes? ¿Cuáles son? ¿Es reconocida la familia como parte del sistema o no? En definitiva, cómo se gestiona la familia empresaria.

Dentro de este factor se plantean políticas e ideas que tienden a generar un vínculo armónico y a preparar a la familia para tener una relación adecuada con sus empresas. En este sentido, la figura de un “consejero de familia” que gestione los intereses de los miembros de la familia, evitando erosiones en los vínculos y armonizando la relación familia-empresa, resulta de mucha ayuda.

En este ámbito es donde se piensan las capacitaciones para los miembros de la familia que en algún momento podrán asumir roles activos en la empresa, y se evalúan estrategias de acercamiento de los miembros de la familia a la empresa; por ejemplo, a través de prácticas de verano, inducciones, pasantías.

Este proceso de acercamiento progresivo de los miembros de la familia a la empresa comienza con la formación primaria asistemática, como resultado de la influencia que ejerce el negocio dentro del seno de la familia, y pasa por diversos estadios de formación sistemática, hasta la formación “in situ” e ingreso a la empresa. La sugerencia es que, si dentro de la familia hay miembros que quieran trabajar en la empresa, debieran poder hacerlo en función de su potencial y de la idoneidad para los puestos que asuman. Hay posturas extremas (no recomendadas) que van desde la “obligatoriedad” de trabajar en la empresa, impuesta por el dueño administrador, hasta la posición opuesta de que ningún miembro de la familia puede trabajar en la empresa.



## Entrada de familiares al negocio

El objetivo de este factor es definir las condiciones y los procesos necesarios para administrar el ingreso de familiares a la empresa.

Al igual que la estructura de remuneraciones, este factor es uno de los primeros que generan tensión o conflicto; ya sea porque repentinamente se toma conciencia de que los miembros de la nueva generación crecieron y están en condiciones o tienen interés por ingresar; o porque, sin pensarlo antes, se han ido incorporando sin una clara definición de objetivos y metas, ni un proceso de desarrollo con proyección de futuro.

Este factor se orienta a articular las políticas de la familia empresaria, con las necesidades del negocio, presentes y futuras, para lograr un manejo armónico del involucramiento de familiares en el negocio, de modo que sirva como un factor de sustentabilidad y no de conflicto. El modo en que ingresan los miembros de la familia y la ulterior programación de su desarrollo dentro de la organización son claves para asegurar una evolución armónica y para aprovechar todo el potencial que estas incorporaciones tienen.

La entrada de los familiares a la empresa suele ser una entrada un poco atípica. Desde la línea editorial aquitio, en este factor se prevén políticas que tiendan a una incorporación armónica del familiar. Hay otros enfoques que plantean que los familiares no deben ingresar a trabajar a la EF, porque el día de mañana serán socios. Aquitio cree que un empleado familiar puede dotar a la empresa de una potencia inusual. El asunto es ver cómo ese ingreso se puede hacer de un modo ordenado (para eso podemos seguir los pasos que plantea Gallo, y veremos más adelante en la presentación).

Estos dos factores están en el mismo grupo porque se busca que las pautas que se fijan en el factor Familiares no involucrados en el negocio, contemplen aquellas cuestiones que se hayan desarrollado para establecer el vínculo familia-empresa.

## Factores relacionados con la cultura familiar y empresarial

Aquí se contemplan las planificaciones a largo plazo.

### Credo familiar

El objetivo de este factor es definir los pilares que darán lugar al desarrollo de la Cultura de la Familia Empresaria.

La mayoría de las situaciones de tensión o conflicto en las empresas administradas por sus dueños o familiares tiene su origen en diferencias ideológicas o de creencias o criterios aplicados en la toma de decisiones.

Los valores son los pilares sobre los que se construye la cultura; la misión le da sentido al proyecto empresarial y la visión permite fijar objetivos de largo plazo. Para que una empresa administrada por sus dueños pueda evolucionar al grado de Empresa Familiar, será necesario desarrollar la cultura de Familia Empresaria. No hay Empresa Familiar sin Familia Empresaria.

Este factor se orienta a la definición de los valores de la Familia Empresaria, la misión y la visión que le asigna a su empresa. Los criterios definidos en este factor deberán operar como marco para el planeamiento estratégico de la empresa.

El credo familiar es la planificación de largo plazo de la Familia Empresaria. Tiene que ver con cuáles son sus valores y la misión que la familia asigna a sus empresas, y todas aquellas políticas que se van definiendo.

### Planeamiento estratégico

El fin de este factor es desarrollar una mirada de largo plazo del negocio y promover un crecimiento balanceado con las necesidades, posibilidades e intereses de la Familia Empresaria.

Es frecuente encontrar grandes familias con pequeñas empresas o grandes empresas con familias poco comprometidas con sus negocios. En ambos casos se producen situaciones generadoras de tensión o conflicto, que afectan el funcionamiento de la empresa o la armonía familiar. Todos los negocios, sin importar su tamaño y complejidad, necesitan definir cuáles serán sus objetivos, considerando los intereses de los socios, y cómo se pretende alcanzarlos. Esto es determinante para la continuidad de cualquier tipo de organización que se proponga trascender, pero lo es más en aquellas que son administradas por sus dueños o familiares, porque deben lograr un adecuado balance entre la estrategia familiar y la empresarial.

Este factor se orienta a pensar estratégicamente el negocio en el mediano y largo plazo, desarrollando herramientas que permitan validar objetivos con los socios, generar condiciones para la delegación y monitorear la implementación de las estrategias definidas.

La planificación estratégica es la que desarrolla el directorio junto con su equipo, dotando a la empresa de valores, una misión y su visión. Es la planificación de largo plazo del negocio, y debe haber coherencia entre ambas planificaciones. Por ejemplo, los valores del Directorio no debieran colisionar con los de la Familia.

## Factores relacionados con el manejo de los recursos

### Política de dividendos

El fin de este factor es definir una política de distribución de ganancias, que permita preservar el patrimonio de la empresa y también el de sus dueños.

Al igual que ocurre con la política de financiamiento, y por los mismos motivos, es poco frecuente que existan políticas orientadas a definir el grado de reinversión y distribución de ganancias, que son objetivo para la gestión. Este factor, también está fuertemente influenciado por la estructura de propiedad y el grado de involucramiento de los socios en la gestión, lo que dará origen a un mayor o menor nivel de tensión con relación al grado de distribución y reinversión. Con la evolución del negocio y de la propiedad será necesario revisar y adecuar las políticas.

El factor se orienta a definir una política de distribución de dividendos y reinversión de utilidades que contemplen las necesidades del negocio y también las de sus dueños, como forma de promover un desarrollo sustentable y armónico.

### **Política de financiamiento**

El objetivo de este factor es definir los criterios para el financiamiento del negocio, preservando el patrimonio de la empresa y también el de sus dueños.

En la mayoría de las organizaciones no existen políticas de financiamiento, en parte porque crecen en base a recursos propios, y en parte porque en sus orígenes el Dueño-Administrador es quién define el criterio a aplicar, dependiendo del momento de la empresa y su entorno, y también de sus necesidades personales. Este factor está fuertemente influenciado por la estructura de propiedad y el grado de involucramiento de los socios en la gestión. Cuantos menos socios están involucrados en la gestión mayor es el grado de tensión o conflicto relativo al financiamiento del desarrollo de la empresa. Con la evolución del negocio y de la propiedad será necesario revisar y adecuar las políticas.

Este factor se orienta a definir una política de financiamiento que contemple las necesidades del negocio y también las de sus dueños, como forma de promover un desarrollo sustentable y armónico.

Estos factores tienen que ver con el manejo de los recursos económicos, y ambas políticas son fieles de una balanza. Si tengo una política de distribución de dividendos muy agresiva y quiero crecer, probablemente tenga que tener una política de financiamiento acorde. Del mismo modo, si tengo una política de dividendos muy restrictiva, la política de financiamiento no será muy importante.

Ahora bien, los cambios en la estructura de la propiedad pueden tener algún impacto. Una cosa es cuando el estado es Dueño controlante, y el DA quiere invertir todo lo posible y retirar lo menos posible, aquí la política de dividendos y financiamiento están en “modo sueño”, es decir, no están funcionales. Cuando comienza a cambiar la estructura de la propiedad o cuando el nivel de crecimiento exige un fuerte financiamiento, inclusive superior a lo que el propio Dueño Administrador puede aportar, entonces estas dos cuestiones pasan de “modo sueño” a “modo vigilia” y se activan.

## **Factor relacionado con las tensiones y los conflictos**

### **Resolución de conflictos**

Este factor se orienta a definir, acordar e instrumentar procesos y agentes que permitan una rápida, efectiva y ajustada resolución de conflictos.

Una oposición o un desacuerdo entre personas respecto de algún tema, no debe derivar necesariamente en una confrontación de resultados negativos para el vínculo o para el negocio. Las tensiones y los conflictos de interés son inherentes a la vida misma, por tal razón no se aconseja evitarlos sino establecer criterios para abordarlos en forma eficaz y oportuna.

En efecto, muchas veces en aras de “evitar el conflicto” se toman decisiones basadas en el deseo de mantener la cohesión a corto plazo, a costa del desempeño empresarial a largo plazo; o se dilata la situación esperando que el tiempo la resuelva. Quizás la verbalización de perspectivas diferentes sólo requiere acuerdos para tramitarlas de manera constructiva y no es necesariamente fuente de conflicto, como pareciera temerse.

Este factor tiene por objeto definir mecanismos alternativos de resolución de diferencias entre los socios y evitar la judicialización de los mismos.

Una de las causas de la desaparición de empresas administradas por sus dueños o familiares, son las situaciones conflictivas mal resueltas y, especialmente, las irresueltas.

Si un conflicto surge en una empresa su desempeño puede verse seriamente afectado. Cualquier conflicto necesita ser atendido rápida y efectivamente, para minimizar el impacto en el negocio y en las relaciones.