

pymes+

P L U S

Cómo abrir sucursales

Los locales propios y las franquicias son los modelos clásicos. Pero no hay fórmulas infalibles. Expertos y empresarios dan sus consejos y advertencias.

COMERCIO EXTERIOR
Dumping.
Armas contra la importación abusiva. **Página 8**

RR.HH.
Liderar bien en la crisis: una clave para renacer fortalecido. **Página 20**



LA FAMILIA
DIMARE EN
PLENO. LOS HIJOS
EMPEZARON
JUGANDO EN LA
EMPRESA.



TRANSMITIR EXPERIENCIAS

La sucesión ¿comienza en la infancia?

Integrar el negocio a la familia de manera amigable y como un proyecto compartido no garantiza que los hijos quieran continuarlo, pero sí puede servir para que no lo rechacen. Qué conviene hacer y qué hay que evitar, según las opiniones de los expertos.

POR ROSA LONDRA pymes@clarin.com

Desde chico, Daniel Dimare asoció el trabajo en la empresa de su familia, fabricante de juguetes, con una actividad placentera. "Disfrutaba especialmente de acompañar a mi padre a hacer el reparto: yo tenía 5 años y entrábamos a decenas de jugueterías por día. Era el sueño del pibe", recuerda. A los 12 años, su padre compró una computadora para la empresa y le dijo: "Si querés, vení a conocerla, leé el manual de instrucciones y practicá lo que quieras. Ese día, me quedé leyendo el manual y, al año siguiente, con el apoyo de mi padre, programé en Basic el primer sistema de costos de la empresa, después el de sueldos, otro de gastos y proveedores, hasta llegar al de facturación y cuentas corrientes. Esas actitudes motivan". Así explica Dimare cómo ayudó su padre a la temprana identificación que él sintió por el negocio familiar.

Sentimientos diferentes. Sin embargo, no todos los hijos de empresarios sienten lo mismo. Para muchos, el esfuerzo de sus padres por llevar adelante la propia empresa y el modo

de relacionarse con la firma desde pequeños afectó sus deseos de continuar la actividad familiar.

Según Jorge Hembra, director del Club de Empresas Familiares, una de las razones para no querer continuar con el negocio familiar es la necesidad de los hijos de diferenciarse y construir su lugar en la familia primero y en el mundo, después. "Si alguno de los hijos se convierte en el sucesor desde muy chiquito, en forma inadvertida pero consistente –por actitudes, disposiciones, preferencias, tendencias que parecen genéticas–, puede que los otros hijos quieran inscribirse en otro proyecto que les asegure una identidad consistente y no por reflejo u oposición a la de sus hermanos", explica el especialista.

También puede pasar que la pertenencia a una familia empresaria haya sido traumática debido a los celos o a la competencia entre los afectos dedicados al negocio y a los hijos, a la temprana sobreexigencia de continuar con lo que sus padres fundaron o a sentirse un traidor y un desagradecido con su propia familia. "En los demás casos, la integración de las generaciones suele darse de manera natural y con una carga afectiva de carácter positivo muy conmovedora", dice Hembra.

Como un negocio de familia es un proyecto compartido que se lleva adelante con pasión compartida o fracasa, requiere de muchísima energía y es extremadamente demandante. "Es casi imposible mantener un estado de tensión constante entre las demandas de la familia y las de la empresa. Por eso, quien se queda a sostener el hogar y los hijos suele sentirse parte de la empresa", explica el consultor.

Integrar, no disociar. Para lograr la armonía entre el negocio familiar y el crecimiento de la familia, Hembra sugiere:

1. Involucre a sus hijos con el negocio y evite que sientan que algo extraño y misterioso –la empresa– se lleva a sus papás todos los días y les quita su atención y sus mejores energías. No los haga sentir ajenos, hágalos jugar entre los papeles de la oficina, con las cajas del depósito; rompa el misterio, integre, no disocie y hágalo divertido para ellos. Aunque los ámbitos de la familia y de los negocios son distintos, quítele gravedad a los negocios, no olvide que para los chicos todo es juego. Así, el negocio familiar no será un drama que los asuste.

2. Integre a su esposa, su marido o su pareja en el negocio, conversando acerca de sus inquietudes, de sus expectativas, de sus logros, de sus temores. Si el negocio familiar no es un

LIBRES PARA
DECIDIR.
DE BIANCHETTI Y
TIMERMAN CON
JOAQUÍN Y SERENA.



Que ellos elijan lo que quieran

➤ Gabriela de Bianchetti y Sergio Timerman tienen dos hijos –Joaquín, de 14 años y Serena, de 5– y una empresa dedicada a la indumentaria infantil, GdeB, de 10 años. Joaquín, en plena adolescencia, imagina su futuro profesional alejado de la empresa de sus padres. "Prefiero algo relacionado con tecnología o computación", dice. Sin embargo, siente profunda admiración y orgullo por lo que ellos han construido. Y le encuentra ventajas: "Cuando salgo del colegio voy a la oficina y los encuentro juntos y uno de los dos me lleva para casa", cuenta. También acompaña a su padre a buscar locales o un galpón. En cambio, Serena se identifica con su madre: modela y usa su ropa, participó en gráficas y sus juegos están todos relacionados con el mundo de la moda. Aunque la fundación y crecimiento de la empresa coincidió con la infancia de los chicos, De Bianchetti y Timerman se las

arreglaron para estar presentes para ellos. "Gabriela siempre dejó la oficina a las 15.30 para poder pasar a buscar a los chicos por el colegio", cuenta el marido. Respecto de la sucesión, ambos tienen sentimientos encontrados. Aunque valoran su proyecto y la continuidad de su empresa, no quieren que esto signifique un camino predeterminado para sus hijos, si su vocación se inclinara por otra actividad. Además, creen que es positivo pensar la empresa como si se la fuera a vender, para crear la conciencia de que las cosas tienen que estar lo mejor posible. "Con cualquiera de las dos opciones estaríamos satisfechos", dice Timerman, consciente de que dar a sus hijos la libertad de elegir su propio camino es primordial. La firma posee tres locales exclusivos en la Argentina, vende en 150 locales multimarca y también a países de América latina y a España.

OPINION

Roberto Martín
Socio de Ferrari
Herrero
Consultores

Para compartir
el sueño



Desde los primeros años de vida, la familia propietaria de una empresa prepara a sus integrantes para relacionarse con ella. La información sobre la empresa familiar se va adquiriendo a través de un proceso gradual en el que es importante seleccionar no sólo los contenidos, sino las formas y actitudes que acompañan esa comunicación. En este proceso, algunos aspectos a considerar son:

1. La naturaleza del negocio y su proyección: cuanto más

tangible y exitoso, más fácil de transmitir desde la infancia.

2. La dimensión de la firma: si es pequeña y simple en su organización, facilita la participación de las nuevas generaciones.

3. La armonía en los vínculos familiares y el rol profesional: la integración satisfactoria de vida familiar y laboral atrae de modo positivo.

4. Los perfiles, competencias y anhelos de la nueva

generación: se debe alentar el desarrollo integral de los hijos y

la autodeterminación.

5. Los mandatos familiares y el respeto por el otro: que los hijos puedan decidir cómo involucrarse con la empresa familiar.

6. La apertura y la vocación de asumir la sucesión: la generación anterior debe incorporar el sueño de la nueva generación y resignificar el propio.

7. El conocimiento de los roles de propietario, director y gerente: graduar el acceso a la información en función de la capacidad de quien la recibe.

proyecto compartido se convertirá en un territorio de lucha, porque a nadie le gusta sentirse excluido del mundo afectivo de quien ama. Sus afectos estarán inevitablemente comprometidos con el negocio, por eso evite que se convierta en algo que pueda provocar celos y competencia estéril. Para ser exitoso se necesita el apoyo de quienes quiere y lo quieren.

3. Si las parejas o los hijos quieren ingresar al negocio, permita que lo hagan sólo en lugares donde agreguen valor. El haber compartido desde afuera las vicisitudes del negocio por largo tiempo, no hace que alguien tenga las competencias requeridas para gestionarlo en la práctica. Si se tiene claro esto desde un principio, se ahorrará muchos problemas.

Integrar el negocio a la familia como un proyecto compartido no garantiza que los hijos quieran continuarlo, pero sí ayuda a que no lo rechacen. Hambra sugiere mantenerse abierto a escuchar los deseos y expectativas de las nuevas generaciones y establecer reglas claras y exigentes de integración al negocio familiar para quienes tengan aspiraciones de conducirlo algún día. "Las cosas que se otorgan de modo condescendiente suelen carecer de significado de valor y ése es el mayor peligro para la continuidad de las siguientes generaciones", explica.

Respetar la vocación. Para Dimare, hoy director de Marketing de la fábrica de juguetes Dimare, los padres empresarios deben respetar las decisiones de cada hijo. "Si la demanda de la dirección de la empresa coincide con la formación profesional del/los hijos se da la conjunción perfecta para el éxito personal y empresarial", dice el empresario, y desaconseja que los padres obliguen a los hijos a estudiar

Según pasan los años

► **En la infancia:** si al niño se lo posterga siempre por el trabajo, cuando crezca no verá con interés lo que hace su padre.

En la adolescencia: hay desinterés por la empresa familiar. Pero los chicos pueden aportar su conocimiento sobre nuevas tecnologías, modas y tendencias. Si las buenas condiciones se han sembrado, habrá que saber esperar, sin dramatizar.

En la juventud: hay nuevas ideas y conocimientos y muchas ganas de aplicar lo aprendido. Si un padre autoritario no lo deja probar, ni escucha sus propuestas, el joven no tendrá interés en ser un activo integrante de la empresa.

INFOPLUS

Club Empresas de Familia

info@clubfamilia.com.ar

www.clubfamilia.com.ar

Ferrari Herrero & Asociados

Tel. 4394-0638

www.ferrariherrero.com.ar

GdeB

Tel. 4781-8727

www.gdeb.com.ar

Dimare

Tel. 4683-9001

www.rasti.com.ar

www.blocky.com.ar

alguna carrera que coincida con lo que requiere la empresa familiar si al hijo no le gusta, ya que provocará falta de interés, compromiso, pasión e iniciativa propia, provocando la frustración para todas las partes.

En su propia experiencia, los cinco hermanos Dimare –ahora segunda generación al frente de la empresa–, tuvieron libertad al elegir la carrera universitaria, sin ningún tipo de lineamiento de sus padres. Así, se inclinaron por Administración, Marketing, Publicidad y Logística. ¿Cómo se involucraron en la actividad familiar? "A medida que fuimos creciendo: primero, como un juego acompañando a papá; después, observando cómo y qué se hacía, para luego, profesionalmente, tomar las riendas de la dirección de la empresa", explica Dimare. Y reconoce que el conocimiento del trabajo del padre, en el que participaban especialmente en vacaciones, influyó en la elección de las respectivas carreras.

Dimare admite que, a la vez de la libertad de elección para seguir la propia vocación, es importante que existan reglas claras a la hora del ingreso a la firma. "Debe haber de antemano condiciones claras para el ingreso a la empresa, de modo que la persona además de la libertad de elección también sepa a qué debe atenerse en caso de elegir ingresar a la empresa y esto se debería reflejar en el Protocolo Familiar", cuenta.

"Si los padres disfrutaban plenamente de su trabajo y hacen su trabajo con pasión, esto se transmite de manera automática con el ejemplo, sin hacer más que generar el ámbito para que los chicos puedan vivir la experiencia en carne propia", dice Dimare. Y aconseja que los chicos visiten el lugar de trabajo, colaboren con algunas tareas simples que le hagan sentir que trabajan "con" su papá y no "para" él.