



**Universidad Argentina de la Empresa**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Lic Administración de Empresas**

**Trabajo de Investigación Final**

**Proceso de sucesión del management en PyMES familiares de la  
provincia de Misiones**

- Cerri Rodrigo                      L.U. 1034665
- Da Silva Pablo                      L.U. 1037402
- Egan Juan José                      L.U. 1015226

**Tutores:**

- De Arteche, Monica Regina
- Sosa, Federico Adrian

## **INDICE DE CONTENIDO**

INDICE DE CONTENIDO.....	1
INDICE DE GRÁFICOS.....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT.....	5
1. JUSTIFICACION .....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	8
OBJETIVO GENERAL .....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
ALCANCE.....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2. 1. Situación Actual de las PyMES familiares en Misiones .....	9
2.1. 1. Estructura Productiva .....	9
2.1.2.FODA del Sector .....	13
2. 2. Generación tras generación: Sucesión, el dilema de las empresas familiares. ....	16
2.2.1. Dos sistemas: empresa y familia .....	16
2.2.2.Proceso de sucesión .....	17
2.2.3.Consecuencias del proceso .....	18
2.3.Sucesión No Planificada, el camino a la extinción. ....	19
2.3.1. Ciclos de vida de las empresas familiares. ....	19
2.3.2. Factores que atentan a la planificación de la sucesión. ....	22
3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
Síntesis de entrevista : Empresa Constructora MACEVA S.A. ....	29
Síntesis de entrevista Empresa de Transporte de Carga.....	30
Síntesis de entrevista Empresa de Yunis S.R.L. Arquitectura y Construcción.....	32
Análisis entrevista: Empresa Distribuidora Corrientes.....	34
Síntesis entrevista a experto: Ingeniero Damián Martínez.....	35
Síntesis Informe Productivo Misiones 2016: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.....	36
TRIANGULACIÓN.....	40
CONCLUSIÓN .....	42
BIBLIOGRAFIA .....	45
ANEXOS .....	48
Entrevista Damián Martínez (experto en sucesión en empresas familiares). ....	48
Entrevista: Empresa Constructora MACEVA S.A. ....	52

<b>ENTREVISTA: Empresa Transporte de Cargas .....</b>	<b>56</b>
<b>Entrevista: Empresa de arquitectura y construcción.....</b>	<b>60</b>
<b>ENTREVISTA: Empresa de Comercialización de productos alimenticios .....</b>	<b>65</b>
<b>ENTREVISTA A CONOCEDOR DEL TEMA: Lic Alfonsina Ruquet. ....</b>	<b>69</b>

## **INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Figura Nª1 Ciclo de Vida .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura Nª2 Triangulación .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura Nª 3 Relación entre: variables, dimensiones, indicadores e instrumentos.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura N 4 Tabla de entrevistas .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura N 5 Cuadro OSGOOD: Casos Analizados .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura N 6 Cuadro OSGOOD: Entrevistas Expertos.....</b>	<b>39</b>

## **RESUMEN**

El trabajo desarrollado a continuación trata sobre los efectos que puede traer aparejado el Proceso de Sucesión del *Management* en PyMES familiares de la provincia de Misiones, el cual tiene como objetivo principal dejar plasmado la importancia de realizar de una manera óptima dicho proceso a la hora de delegar la gerencia de una organización y que esto no sea un factor de extinción de la compañía.

Para poder realizar una investigación sobre la importancia que tiene una planificación de la sucesión de la gestión, realizamos un análisis del contexto que viven las empresas familiares en la provincia de Misiones.

Posteriormente, analizamos el gran dilema de las empresas familiares “el proceso de sucesión”, el camino que deben atravesar dichas empresas para poder traspasar de generación en generación. Para el estudio de dicho proceso tratamos de identificar todos aquellos factores tanto positivos como negativos que atentan sobre la planificación de la sucesión en la dirección de las empresas familiares.

Como consecuencias aquellos factores que vulneran la planificación, explicamos los efectos que tiene no poder llevar a cabo un proceso con éxito relacionándolo con el ciclo de vida de las empresas familiares.

Para lograr el objetivo planteado, la metodología utilizada fue una triangulación de datos, donde hemos empleado diferentes bases teóricas, análisis de informes/documentos de dicha provincia, y un trabajo de campo en el cual nos inclinamos por entrevistas / cuestionarios tanto a empresarios de la provincia de Misiones, como así también puntos de vista de expertos en el tema.

En el desarrollo posterior, se tratará de brindar diferentes propuestas, alternativas, para aquellos empresarios que, en un corto o largo plazo, tengan que abordar la sucesión de la gerencia.

Finalmente, dejamos plasmada una conclusión propia a la que llegamos como corolario de cierre del trabajo realizado.

Palabras claves: PyMES , Proceso de Sucesion, Provincia de Misiones.

## **ABSTRACT**

The present work develops the effects of the Succession Process of *Management* in family SMEs in the province of Misiones, the main objective of this investigation is to highlight the importance of performing the process optimally at the time of Delegate the *management* of an organization. Not making this planning is one of the main factor of extinction of the companies.

In order to achieve the stated objective, the methodology used was a triangulation of data, where we used different theoretical bases, analysis of reports / documents of Misiones province, and a field work in which we inclined for interviews / questionnaires both to entrepreneurs of the Province of Misiones, as well as interviews and questionnaires to experts on the subject.

We will offer different proposals, alternatives, for those entrepreneurs that in a short or long term, have to approach the succession of the *management*.

Finally, we leave a proper conclusion to which we arrived as a corollary of closing the work done.

Key Words: Family Business, succession process, Misiones Province

## **1. JUSTIFICACION**

La estructura y evolución empresarial de Argentina pueden ser analizadas por medio de una segmentación de las empresas a partir del número de ocupados. De este modo, las empresas pueden ser clasificadas en microempresas (menos de 10 ocupados), pequeñas y medianas empresas (entre 10 y 200 ocupados) y grandes empresas (más de 200 ocupados), siguiendo la misma categorización de clasificaciones internacionales. Bajo el mismo criterio, en Argentina y de acuerdo a los datos oficiales de un informe dado por el Ministerio de Trabajo de la Nación (2014), existían 589,781 PyMES que representa el 43% de la ocupación total del país.

Por otro lado, la participación de las pequeñas y medianas empresas en Argentina, en la producción nacional y generación de ocupación se asemeja a los países más ricos del planeta, según Informe del Observatorio PyME Argentina.

La provincia de Misiones no es la excepción, sus principales empresas pertenecen al sector forestal y en menor medida a la agricultura, ganadería (destacándose los cultivos tradicionales de la provincia: tabaco, yerba mate y té), y al turismo. Según datos del Ministerio de Producción de la Nación (2016) en la provincia se encuentran registradas 7573 PyMES.

Dentro de las actividades provinciales más significativas la yerba mate representa el 86% de la producción nacional, en el caso del Té, concentra casi la totalidad de producción nacional con el 96%; por otro lado el sector forestal con la pasta celulosa concentra la mayor densidad de bosques implantado del país y explica el 44% de la producción nacional, por último dentro del sector de las tabacaleras, el NEA representa el 24% a nivel nacional de las cuales el 95% es producción de la Misiones según informe de Ministerio de Producción de la Nación (2017).

El tipo de empresa denominada PyME familiar se caracteriza por la existencia de dos sistemas que se solapan, familia y empresa; que juntos dan lugar a uno mucho más complejo, que son las llamadas “empresas familiares”. En Misiones este tipo de empresas, como se ha expuesto anteriormente, son en su mayoría productoras de cultivos, manufactureras y de turismo.

Este tipo de empresas deben enfrentar, a lo largo de su ciclo de vida, varios problemas, dentro de los cuales la sucesión de la gestión de la empresa es uno de los principales inconvenientes; esto a su vez conlleva a diversos problemas, como los choques generacionales, las diferencias en estilos de liderazgos, la resistencia al cambio y la falta de profesionalización, entre tantos otros. Es por ello, que consideramos de vital importancia realizar un análisis de investigación sobre la problemática que surge en el momento en que las PyMES familiares deben atravesar la sucesión del *management*.

Uno de los principales retos de las empresas familiares es el traspaso generacional, que ha sido análisis de estudio de diversos autores del *management*.

Gersick (1997) menciona lo siguiente:

La sucesión no es un hecho aislado, sino varios. No es simplemente lo que sucede cuando un viejo líder se jubila y pasa la antorcha a otro, sino un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones (p.203).

Por lo tanto, surge la temática de investigación sobre los efectos que tiene dicho proceso a partir del análisis de casos en la Provincia de Misiones y los factores incidentes en el proceso, ya que pasar de una generación a otra es parte del desafío que tiene que afrontar la empresa para poder tener una existencia sostenible a lo largo del tiempo.

En las empresas, en especial en las familiares, el fundador de la organización no solo debe poder transmitir a sus sucesores la gestión de los procesos y funcionamiento del negocio, sino que también, y fundamentalmente, la misión, visión, valores y el ideal por el cual la empresa fue creada.

Compartiendo la visión de Leach (1980), afirma que:

Desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales, y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de preservar la continuidad de la empresa. (p.212)



## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son los factores previos y los efectos, tanto positivos como negativos, del proceso de sucesión del *management* en pymes familiares de la Provincia de Misiones?

## **OBJETIVO GENERAL**

El presente estudio de investigación tiene como objetivo analizar los factores influyentes en el proceso de sucesión de la gestión y los efectos que surgen al momento de implementar la sucesión del *management*.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Describir la situación actual de las PyMES familiares en la Provincia de Misiones.
- 2) Estudiar los procesos de sucesión del *management* en dichas PyMES.
- 3) Analizar los resultados de haber realizado como así también de la no planificación de dicho proceso de sucesión.
- 4) Reflexionar sobre los aspectos a tener en cuenta: antes, durante y después de iniciar un proceso de sucesión

## **ALCANCE**

En este trabajo de investigación no se analizaron los RRHH de las empresas PYME familiares que no forman parte de la familia, ya que el efecto que en ellos produce proceso de sucesión debería de analizarse de forma distinta.

Otro de los aspectos que no se ha analizado profundamente es la propiedad en las empresas familiares. Sólo nos hemos detenido analizar el *management*, es decir las funciones de administración de las organizaciones y no la composición societaria y sus proceso de sucesión.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Situación Actual de las PyMES familiares en Misiones**

#### **2.1.1. Estructura Productiva**

Según informe del Ministerio de Producción de La Nación (2016), la Provincia de Misiones forma parte de la región del Noreste Argentino y cuenta con una población de 1.204.182 habitantes, una superficie de 29.801 km<sup>2</sup>, y representan al 2,76% de la población nacional. Sus principales centros urbanos son Posadas (capital), Oberá y Eldorado.

Dentro de la región es la provincia más relevante; según informa el Ministerio de Trabajo de la Nación (2014), la Provincia cuenta con más de 107 mil empleados formales registrados al tercer trimestre del 2016, mientras que en el resto de las provincias de la región NEA no alcanzan los 77 mil.

Por otro lado, Misiones es la que más aporta al Producto Bruto Geográfico (PBG) 42%, seguido por Chaco con 28%, Corrientes con 25% y Formosa con 9%, respecto al Producto Bruto Interno del país el geográfico aporta el 6% del total, informe del Ministerio de Producción de La Nación (2017).

La estructura productiva del PBG se divide en tres sectores: primario, secundario y terciario.

El primario representa el 2% del PBG compuesto principalmente por agricultura y ganadería, siendo la producción de té y yerba mate sus mayores componentes. El secundario está compuesto por la industria manufacturera, compone el 33% en donde predomina la producción de madera y papel; mientras que el terciario está representado por el 65% siendo el comercio, tanto minorista como mayorista su principal rubro. El crecimiento del PBG muestra un cierto estancamiento comparado a nivel nacional. En los últimos años se produjo una fuerte reasignación de recursos del sector primario al sector terciario, esto coincide con que la mayor cantidad de empresas se encuentran en el sector de comercio al por menor, datos obtenidos por el OEDE del informe elaborado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2016).

Dentro del sector primario, Misiones es la primera productora del país de Té con el 96% de la producción nacional, cuya industria se concentra principalmente en la ciudad de Oberá y Cainguás. Dicha producción representa el 95.2% de las exportaciones del sector y en la Provincia genera un 80.8% del empleo, datos del Ministerio de Producción (2016).

El sector primario goza de un amplio nivel de desarrollo, sin embargo en los últimos años se encuentra con ciertas problemáticas, derivando en un período de estancamiento debido a su pequeña superficie, siendo que dicho espacio disponible para la plantación no es suficiente y pone un freno al crecimiento, por lo que los productores se encuentran frente al desafío de implementar nuevas tecnologías para ampliar la densidad de las plantaciones, siendo que la provincia sufre un fuerte atraso tecnológico y de capacitación que conlleva a una ineficiencia productiva.

Por otro lado, existe otro problema que viene dado por la asimetría existente entre los productores y los acopiadores en cuanto al poder de negociación, lo cual pone en inferioridad de condiciones a los pequeños productores para fijar precios, plazos, distribución y garantías a través de la cadena de té.

Misiones es la principal productora de Yerba Mate del país con el 87.2% de la producción nacional que genera el 8.1% del empleo privado registrado en la provincia; del total del sector la provincia de Misiones exporta el 86.5% de la Yerba Mate y uno de los principales países compradores es la República Árabe Siria, según datos Ministerio de Producción de la Nación (2016). Existen cerca de 17 mil productores en Misiones y los precios entre productores, molinos y estado se acuerdan en el marco del Instituto Nacional de la Yerba Mate.

En cuanto a lo que se refiere al volumen de producción según el INYM (2017), el ingreso de 38.850.291 Kilos de hoja verde para la producción enero-febrero del corriente año muestra el alza de la producción comparado con el total de 52.728.272 del total Kgs del año 2016.

La cadena de valor de la producción de yerba mate hoja verde, la cual es sometida a una primera transformación industrial (secado y canchado), que luego es enviada a molienda y fraccionamiento para su posterior comercialización, se puede dividir en primaria e industrial, la primaria se encuentra fraccionado en productores

según producción de hectáreas, al estar conformada la mayor parte de los productores por aquellos de menos de 10 hectáreas, estos cuentan con plantaciones de baja densidad, cosecha manual y combinan la producción con otras actividades agrícolas, ganaderas y forestales.

En la parte industrial de acuerdo a información del INYM (2017) citado anteriormente, existían 228 agroindustrias secadoras y 117 molineros y fraccionadores (104 registraban movimiento). La gran mayoría se localizan en Misiones. El sector de la molinería constituye el eslabón más concentrado de la cadena y muchas de las empresas están integradas.

En Misiones, las principales molineras y fraccionadoras son La Cachuera (Amanda), Establecimiento Diez Hermanos (Rosamonte), Cooperativa de Trabajo La Hoja Limitada (La Hoja, Don Lucas, Insignia, Palermo), Gerula (Romance), Cooperativa Agrícola Montecarlo (Aguantadora y Sinceridad), Productores de Yerba Mate de Santo Pipó (Piporé y Mulita) y J.J. Llorente (La Tranquera).

Las problemáticas del sector son comparables a los que sufren los productores de Té, ya que cuentan con limitaciones de longitud geográfica, tecnología y capacitación; y dentro de los desafíos que enfrentan, podemos destacar el mercado consignatario, programas de capacitación y coordinaciones de acciones para mejorar los eslabones en la cadena de producción de la Yerba Mate, Programa de Fortalecimiento de Economías Regionales.

En lo que se refiere a la actividad secundaria de la provincia de Misiones, destacamos la cadena forestal, papel y madera, que representan el mayor impacto en la producción de la provincia, en el año 2014 la extracción de madera de bosque implantado llegó a 3.493 mil toneladas, que representa el 37.2% del total nacional. El 95% corresponde a pino, 3% a eucalipto y el 1% a araucaria. A nivel nacional se encuentra en segundo lugar, luego de Corrientes, elaboradora de productos de madera y primera Provincia elaboradora de productos forestales de bosques implantada y pasta celulosa.

En cuanto al empleo la producción de madera genera el 6,9% del empleo privado registrado de la provincia, papel el 0,7%, tableros de madera el 1,1% y,

muebles y partes el 0,1%, datos del Ministerio de Producción de Presidencia de la Nación (2016).

Por otra parte, en relación con la actividad industrial forestal, cabe destacar que Misiones cuenta con un complejo celulósico-maderero consolidado, especialmente en el centro norte de la provincia, liderando la producción de pasta de papel en nuestro país, la cual ascendió a 442,8 mil toneladas en 2013, representando el 44,3% de la producción nacional, según informe Ministerio de Producción Nacional (2016), que asimismo publica que Misiones cuenta con una diversidad de establecimientos que procesan la madera; en los cuales se pueden encontrar microempresas artesanales, pymes y grandes industrias exportadoras con tecnología de última generación. En relación con la producción de pasta de papel, cabe destacar que Misiones es la provincia líder en nuestro país, allí se encuentran localizadas las siguientes empresas:

a) Arauco Argentina (ex Alto Paraná), ubicada en Puerto Esperanza, siendo la principal productora y exportadora de celulosa blanqueada, a partir de la utilización de madera de pino y eucalipto implantado.

b) Papel Misionero del Grupo Zucamor situada en Puerto Mineral, la cual cuenta con un proceso industrial integrado, produciendo desde celulosa hasta papel kraftliner y papeles bolseros, con una producción orientada al mercado interno.

c) Samtay cuya planta productora de pasta celulósica se localiza en Puerto Piray.

Por último, en 2015, las exportaciones de la cadena forestal provincial alcanzaron US\$ 173,5 millones y representan un 42,9% del total provincial. El 76,1% de las exportaciones corresponden a Celulosa y Papel, concentrándose en pasta química de madera de conífera blanqueada; mientras que el 23,3% corresponde en su mayoría a madera aserrada de coníferas. El 76,5% de las ventas al exterior tiene a Brasil como destino; en segundo término aparece China con el 6,5%, seguido por México con el 3,6%, datos Ministerio de Producción (2016).

En lo que se refiere al sector terciario con el 65% de la producción de la provincia, dentro de la misma se destaca el sector de Servicios con el 65,1%, siendo los rubros más significativos: Comercio al por Mayor y Menor (20,5% del PBG de la

provincia), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (16,4%) , Intermediación Financiera (9,5%), Construcción (5.2%) y turismo 3,2% de la plazas hoteleras y para-hoteleras del país.

### **2.1.2.FODA del Sector**

#### **Fortalezas:**

Como se ha desarrollado en el inciso anterior, Misiones es la principal productora de Yerba Mate y Té, esto posiciona a la provincia a la vanguardia en la producción de dichos productos pertenecientes al sector primario. Esto se debe a que la provincia y el sector gozan de ciertas fortalezas, como las condiciones climáticas y las condiciones socio económicas. Según el informe de la Región del NEA elaborado por la consultora ABCEB (2016), Misiones tiene un bajo costo laboral en comparación con el promedio Nacional, siendo un 30% más barato que en el resto del país.

El salario promedio del sector privado es de \$10.544, mientras que en la nación es de \$15.277, según datos del Ministerio de Economía (2014). Además, la presencia de capitales extranjeros dada su proximidad con Brasil y Paraguay, hace que se dinamice la actividad en general. Según otro de los informes elaborados por ABCEB (2016) Costos Provinciales comparados Misiones y NEA, el costo de la electricidad para las empresas PyMES en Misiones es el cuarto más bajo de todo el país.

Por otro lado, para las empresas dedicadas al turismo, es un lugar de muchos beneficios, ya que la Provincia cuenta con numerosos lugares por conocer, dentro de los que podemos destacar nada más y nada menos que una de las siete maravillas naturales del mundo (Cataratas del Iguazú) lo que conlleva a un constante movimiento de visitantes.

#### **Oportunidades:**

La quita de retenciones con el cambio de gobierno en el 2016 y la actualización del tipo de cambio ha mejorado los ingresos de los exportadores agropecuarios de la región. Conformando una oportunidad de mejora en los rendimientos del sector, inversiones internas de los mismos productores y expansión de la economía.

Además, el actual Gobierno anunció el Plan Belgrano que promete inversiones en las 10 provincias del Norte con una fuerte inversión en la infraestructura, ayudando a mejorar los costos de logística, desarrollando el acceso al gas natural, ya que el NEA es la única región del país que no tiene acceso. Por otro lado, se ha anunciado la instalación de una planta de celulosa en Oberá, lo que representa una inversión de 725 Millones de dólares y la creación de puestos de trabajo directos e indirectos. Como lo indica el sitio web del plan de Ministerio de Gabinete de Ministros.

Además, mediante nuevas tecnologías y herramientas del *management*, los empresarios tienen un largo camino para desarrollar productos con valor agregado, dejando de vender únicamente productos no manufacturados, y desarrollando una industria con mejores márgenes.

### **Debilidades:**

La principal debilidad de la provincia es la falta de infraestructura a nivel general. Según datos obtenidos a partir del informe de la Ficha Provincial Misiones del Ministerio de Producción (2016), las empresas en la provincia de Misiones durante el período 2013/2014 han sufrido un promedio de 32 cortes de electricidad mayores a 30 minutos en promedio, lo que es un número muy alto si se lo compara con empresas de la provincia de Buenos Aires quienes sufrieron 8 cortes en promedio en el mismo período. Además, según datos del mismo informe, el acceso al agua potable de las empresas de la provincia llega al 84%, mientras que en Buenos Aires esa cobertura es del 91%. Producto de la falta de inversión en rutas, y sobre todo en el sistema ferroviario, sumada a la distancia geográfica con los puertos de destino de los productos, los costos logísticos son elevados si se los analiza con otras provincias, siendo de \$62 \$usd / Tn en Misiones y \$13 \$usd/Tn en Buenos Aires.

La principal debilidad que posee la provincia de Misiones es la falta de gasoductos. Según datos del Ministerio de Economía (2016), el acceso de hogares a la red de gas es del 1,8% mientras que en el resto del País es del 70,4%, esto conlleva a enormes costos para la provisión en hogares e industrias.

La economía depende en gran parte de los recursos nacionales, su principal actividad no es una industria desarrollada y comercializa productos de bajo valor agregado. La falta de desarrollo tecnológico en los procesos productivos es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los empresarios a diario. La falta de territorio para nuevas plantaciones es otro de los problemas de los productores. Sin nuevas tecnologías para hacer más densas las plantaciones existentes ni terreno en donde ampliar los cultivos, la actividad se encuentra en una etapa de achatamiento de la expansión.

Además, a nivel social, la región del Norte es la de mayor pobreza del país. Siendo la provincia de Misiones, de acuerdo al Censo Nacional de 2010, la que tiene mayor porcentaje de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas, el 15,6%, de la región NEA y NOA, luego de Formosa, Salta, Santiago del Estero y Chaco.

Las PyMES tienen muy bajo acceso al crédito, solo el 1,2% del total de empresas que accedieron a un crédito en la Nación son de Misiones.

### **Amenazas**

La baja de los precios de los productos primarios que Misiones produce, hace que los productores se enfrenten a nuevos inconvenientes para mantener sus rendimientos; por otro lado, en el sector secundario, la apertura de las importaciones amenaza a los productores. Además, a nivel generalizado, a nivel país las empresas sufren la caída del consumo y demanda.

Además, por la creciente devaluación del peso argentino, los habitantes que viven cercanos a la frontera están cruzando a comprar mercadería al Paraguay, amenazando a los comerciantes Misioneros ya que esto hace que se reduzca la demanda y las ventas en este sector particular.



## **2. 2. Generación tras generación: Sucesión, el dilema de las empresas familiares.**

### **2.2.1. Dos sistemas: empresa y familia**

Lea. J.W. (1991) considera a una empresa familiar como:

Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario -o la fundadora-empresaria- y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la ópera, la administra o ejerce otra forma de control. (p.23).

En toda empresa familiar se van a encontrar elementos diferenciadores que complican su desarrollo o avance de manera efectiva, pero sin lugar a dudas que el común en todas ellas es el grave conflicto que existe por las relaciones de los miembros que la componen, no diferenciando sus afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de la toma de decisiones, haciéndoles actuar en forma errónea, dejando de lado lo racional y abriendo una puerta muy grande a lo emocional.

Como menciona Antognolli (2011), las empresas familiares son sistemas que pueden dividirse en subsistemas (la familia, la propiedad y la empresa), los cuales tienen diferentes objetivos y razones que la diferencian de las otras, siendo esto una fuente principal de disputa, que viene dado por el hecho de que las personas se desempeñan en más de un subsistema, y se superponen los roles. De esta manera, el encargado de la organización, debe tomar decisiones en cuenta a los objetivos de las tres áreas, una tarea muy difícil de lograr.

Jon Martinez Echezarraga (2010) analiza el modelo de los tres círculos: El círculo familia, siendo aquel al que pertenecen todos y cada uno de los miembros de una familia. El círculo empresa, comprende el conjunto de individuos que tienen una labor dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo,

producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo propiedad, determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

### **2.2.2. Proceso de sucesión**

Neubauer, F. & Lank, A.G. (1999).

La sucesión en la dirección, es, a la vez, un proceso y un suceso. El suceso es, por supuesto, la transferencia formal del poder de la generación precedente (la sucedida) al director entrante (el sucesor). El proceso es la serie de etapas identificables a lo largo del tiempo cuyo objetivo consiste en asegurarse de que el sucesor esté preparado para emprender la difícil tarea del director cuando llegue el momento. En nuestra opinión, un plan formal de sucesión incrementa las probabilidades de que el cambio entre generaciones se materialice con los mejores resultados para la familia y la empresa. (p.175)

Según informe brindado por Empresas & Management (2014), la sucesión es un elemento extremadamente importante en la evolución de una empresa familiar y puede ser el más relevante. Entendemos la sucesión en este marco tanto por el liderazgo en los negocios familiares como por la gestión de los intereses de la familia en el negocio y su salud.

La decisión del sucesor es inevitable, y por ende no será una tarea fácil para el fundador-emprendedor de ninguna empresa (si hablamos del traspaso a la segunda generación), ya que es un factor muy crítico para asegurar la continuidad de un emprendimiento familiar, es por ello que una buena planificación (en tiempo y forma) no le concederá un éxito asegurado, pero sí una probabilidad muy alta.

Una buena planificación del proceso o suceso, ya sea el tiempo en que se realice o la forma en que se lo haga va a depender de cada persona que esté a cargo de dicha evolución, como así también de que generación va a tomar las riendas de la organización, pero queda claro que mientras antes se tome la decisión y mayor sea el tiempo destinado a dicha planeación, los sucesores estarán más preparados para hacerse cargo cuando llegue el momento.

No hay que olvidarse de un punto fundamental de todo este suceso que se está planificando, el protocolo familiar, que como nos explica Antognoli (2011), es un documento donde se establecen no sólo las reglas que hacen a una familia en sí, sino a las relaciones de ésta con la empresa, como así también dejando constatado como se debe implementar este proceso sucesorio.

Gersick (1997) nos brinda un ejemplo a seguir de planificación.

Los dueños deben tener un concepto de la estructura futura de gobierno y decidir cómo dividir la propiedad para que se ajuste a ella. Deben desarrollar y capacitar a los posibles sucesores en la dirección y establecer un proceso para seleccionar a las personas más idóneas. Deben superar la resistencia de los líderes ancianos a ceder la batuta y ayudarles a los nuevos a imponer su autoridad a los interesados en la empresa. Y después de planear, de fijar las estrategias y de negociar, deben estar preparados para encarar las contingencias imprevistas, que pueden amenazar dichos planes en algún momento del proceso. (p.204).

### **2.2.3. Consecuencias del proceso**

Una sucesión planificada con anticipación, será una ventaja que disfrutará la familia, la empresa y así también el encargado que la vaya construyendo.

Toda empresa familiar necesita un plan preciso, que pueda encontrar a la persona indicada a ocupar ese puesto tan significativo que es el de tomar las decisiones más importantes de la organización, como así también preparar de la manera más eficiente a quien se hará cargo de la gerencia. Es aquí donde entramos en uno de los puntos claves, que es la experiencia previa.

James W. Lea (1991), explica:

La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas. Este entrenamiento puede incluir estudios formales de *management*, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizajes en la empresa familiar misma antes de asumir autoridad y responsabilidades. Las probabilidades de evitar la inestabilidad interna

durante el traspaso son mucho mayores cuando los familiares que ingresan tienen oportunidad de ganarse el lugar que ocuparan, en vez de recibirlo todo en bandeja de plata (p.28).

Este proceso mencionado de sucesión, es un momento crítico que atraviesan la mayoría de las empresas de este tipo, y que de las cuales pocas salen ilesas, es decir, pocas pueden sobrevivir a este traspaso generacional.

Según Jon Martínez Echezarraga (2010), no solo es fundamental la preparación de líderes para la empresa, sino también custodios de los valores y personas que se comprometan con el patrimonio familiar. Esto quiere decir, formar accionistas responsables y orgullosos tanto de sus negocios como así también de su patrimonio.

### **2.3.Sucesión No Planificada, el camino a la extinción.**

#### **2.3.1. Ciclos de vida de las empresas familiares.**

Las empresas son organismos sociales, que al igual que las personas que las componen tienen ciclos de vida, como ser: Infancia, niñez temprana, edad de juego, edad escolar, adolescencia, juventud, adultez, vejez.

Erikson (2000) declara:

Todas las etapas humanas son evolutivas, lo que quiere decir que una etapa conduce a otra y se trata de un desarrollo de diversos factores internos y externos que van haciendo posible la evolución de una etapa a la otra (p.72)

Muchos autores han tomado este tema y expuesto distintas formas de conceptualizar el tema, todos coinciden en lo central de la evolución. Todas las etapas son definitivas, es decir, de carácter irreversible.

La teoría de Miller y Friersen en Rodolfo E. Biasca (2005) menciona 5 etapas:

- **Nacimiento**

Habitualmente empresas pequeñas, de gente joven, creada y organizada por los propietarios. Su estructura es informal, con el poder muy centralizado en los

dueños. En cuanto a la estrategia, la organización adopta mayores niveles de riesgo que en otras etapas y se encuentra en continuo proceso de innovación en sus líneas de productos o servicios.

- Etapa de crecimiento

Tamaño mediano, con varios accionistas. La estructura se empieza a formalizar y se sientan las bases de la organización para potenciar y crear la plataforma de crecimiento, si bien sigue teniendo el poder centralizado está en proceso de descentralizarse. Se adoptan estrategias de ampliación de los productos desarrollados, por ejemplo, la distribución, sigue siendo viable la implementación de nuevos productos.

- Fase de madurez

Estructura grande, con varios años de antigüedad y experiencia. Estructura burocrática y formal, poder descentralizado y procesos claros. Estrategia de consolidación de mercados, se adoptan planes conservadores y el crecimiento deja de ser rápido.

- Etapa de revitalización

Estructura muy grande, quizás hasta demasiado grande. La estructura se divide en divisiones, hay muchos procesos y mecanismos de control para poder ordenar el trabajo. Respecto a la estrategia se intenta abrir nuevos productos y mercados, para desestancar y alentar el crecimiento con el know how adquirido. Se experimentan buenos niveles de crecimiento.

- Etapa de declinación

El tamaño de la organización es el tamaño del mercado. Estructura moderna, burocrática y muy formal. Bajos niveles de innovación, caída de precios, liquidación de divisionales, conservadurismo, sin crecimiento.

Miller Friesen (1984) menciona

Puntualmente yendo a las empresas familiares los ciclos de vida los rijen el tiempo y el crecimiento y están centrados sobre el fundador y líder de la organización. (p.1162).

Otra forma de esquematizar las etapas de una empresa es como dicen los autores Neuber y Lank:

- Primera Etapa: período del asombro
- Segunda Etapa: período del tropiezo
- Tercera Etapa: período del trueno
- Cuarta Etapa: período de la ruptura o saqueo
- Quinta Etapa: nuevo asombro, (no siempre ocurre)

Neubauer y Lank (1999):

Todas estas etapas están relacionadas a la función del director, depende de cada momento cada acción y viceversa, depende de cada acción cada momento. Es decir, el director se moverá en función de la etapa en la que se encuentra, y será fundamental la duración de cada ciclo según el desempeño del dueño - director (p.66).

Por lo que dentro de cada etapa del ciclo vital encontramos una característica función distinta para el director:

**Figura N°1 Ciclo de Vida**

<u>FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN</u>	<u>ETAPA DEL CICLO VITAL</u>
Creador, Inventor	Iniciación
Planificador, organizador	Desarrollo
Desarrollador, Ejecutor	Crecimiento
Administrador	Madurez
Sucesor, reorganizador	Decadencia

Fuente: Elaboración propia (2017)

Hay diversos factores que conforman la duración de cada etapa. Hay factores externos, como el contexto, el negocio, el mercado, el país y hay otros factores internos como proceso de organización, culturales, motivación, experiencia; y en las empresas familiares se suma el contexto familiar. Estos factores internos y externos son los que van actuando en el día a día y el cambio en cada uno de ellos se va a

ver reflejado en la organización, haciendo que la empresa pase de una etapa a otra hasta llegar su fin.

### **2.3.2. Factores que atentan a la planificación de la sucesión.**

En las organizaciones familiares el hecho de no disponer de un plan de sucesión es uno de los principales motivos por el cual las empresas familiares fracasan en el cambio generacional. Existen diversos factores que atentan a la no planificación del mismo, entre los más destacados se observan la resistencia al cambio, la no profesionalización, las relaciones familiares y la falta de interés de los sucesores.

En un paper elaborado por la Consultora Deloitte “Sucesión en la empresa Familiar” (2010), para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo.

En dicho informe se plantea el interrogante ¿Resistencia al cambio? o ¿Miedo a perder el control? Son dos factores que trabajan en conjunto para poner freno a la planificación de la sucesión; es por ello que se puede mencionar diferentes elementos de la resistencia.

- **Falta de Información:** la falta de información para planear, diseñar e implementar un plan de sucesión de la gestión.
- **Factores Culturales:** se encuentra en juego la idiosincrasia, educación y a la influencia de las generaciones predecesoras.
- **Amenaza al status quo:** la sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas de la empresa.
- **Retención del poder:** la resistencia por parte de aquellos individuos o grupos que ven amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los cambios.
- **Clima Organizacional:** previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional.

- Miedo al Fracaso: La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto de qué tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso.

Cuando se menciona a los factores que atentan a la sucesión de la gestión de la organización se puede identificar a las personas que se resisten y conspiran contra la sucesión como menciona Ivan Lansberg en Joe Martinez Echezarraga (2010), entre las que se encuentra la esposa del fundador, para quien también la sucesión de su marido es su propia sucesión, ya que será su nuera la que ocupe el puesto de primera dama de la empresa.

Asimismo los proveedores y asociados claves en el negocio de la empresa, quienes pueden atentar contra la nueva gestión con frases como “el hijo no es igual” o “el padre tenía otros principios y valores”. Es por eso que en su estudio Lasnberg en Echezarraga (2010) concluye que la mejor manera de romper con el círculo vicioso de lo negativo de la planificación es discutir con tiempo, serenidad y objetividad acerca del proceso en el seno de la familia, del Directorio y del consejo de administración.

Existen dilemas en la sucesión que de cierto modo repercuten en el proceso, uno de ellos es ¿Cuándo realizar la sucesión? según Jon Martínez Echezárraga (2010), normalmente la sucesión se produce cuando los líderes actuales tienen entre 60 y 70 años, es un buen momento para el retiro, porque los líderes futuros tendrán entonces entre 35 y 45 años, una edad apropiada para hacerse cargo de las máximas responsabilidades de la empresa en un mundo global.

Miguel Ángel Gallo (1998):

Por otra parte, además de la razón anterior, no se puede perder de vista de la situación actual de los mercados en cuanto al incremento de su nivel de competitividad, los avances tecnológicos y la globalización, así como la evolución de los valores y expectativas de las personas, no hay duda de que la preparación para dirigir profesionalmente una empresa exige, hoy en día, adquirir más conocimiento tanto teóricos como experimentales de los que eran necesarios no hace muchos años (p.36).



Según este mismo autor, la profesionalización es un factor decisivo al momento de realizar una sucesión, ya que para poder dirigir una empresa se tiene que comprender la estructura y comportamiento de los entornos tanto económicos como así también sociales y políticos que la rodean.

### **3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se rige bajo el paradigma de tipo cualitativo; el interés de este tipo, se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro de un contexto.

Nos basaremos en la calidad de los casos analizados hasta saturar la información y datos. Investigaremos y desarrollaremos nuestro trabajo mediante lo expuesto por Jacobs (1987), quien caracteriza por la inducción analítica, es decir, con la observación de hechos que nos permiten descubrir patrones y por otro lado la proximidad, cercanía del observador a los hechos y personas. Además, menciona al estudio del mundo cotidiano, es decir, sin distorsiones.

Por otro lado, indica que en el paradigma cualitativo es necesario no distorsionar la estructura, sin imponer. Es de suma importancia un diálogo entre el observador y lo observado, entre datos e hipótesis. Los aspectos subjetivos son fundamentales, se centra la atención en la búsqueda de lo que proviene de lo intersubjetivo y no la observación de la realidad. Las estadísticas no son importantes, sino que tiene mayor relevancia el lenguaje simbólico y conceptos comprensivos.

El tipo de investigación que abordaremos es descriptiva y explicativa. Descriptiva porque es aquella que minuciosamente interpreta lo que es cada caso en particular, relacionado con condiciones y conexiones existentes, prácticas que prevalecen y actitudes que se mantienen. Explicativa, porque se analizarán las causas de los eventos físicos o sociales, es decir, explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da.

Nos basaremos en casos puntuales, donde el análisis es detallado y completo. Como menciona Knapp (1986), la ventaja de este método es la concentración de casos típicos, que nos permiten identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman.

Merina (1988) contribuye a lo antes dicho y plantea cuatro propiedades esenciales del estudio de caso: particular, descriptivo, heurístico, e inductivo. Es particular en cuanto se centra en una situación, evento, programa o fenómeno; es

descriptivo porque realiza una rica descripción del fenómeno estudiado; es heurístico en tanto el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso, y por último, es inductivo, puesto que llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis.

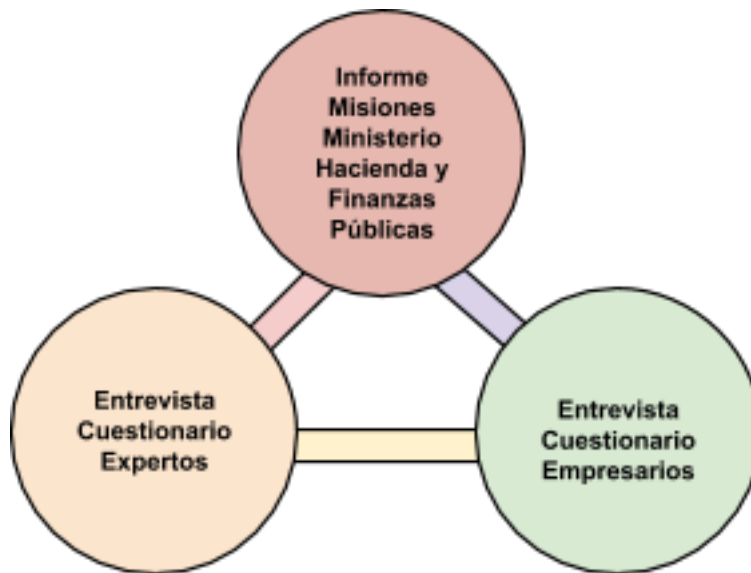
El tipo de herramienta con la cual vamos a hacer nuestra investigación es la entrevista y cuestionario una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara, vía mail o llamados telefónicos. Este tipo de herramienta posee ventajas como así también desventajas. Una de las virtudes más importantes es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto al contacto personal; su debilidad se encuentra en el tiempo y costo que conlleva.

Luego buscaremos distintas alternativas, por medio de la triangulación, donde negociaremos la utilización complementaria de los métodos cualitativos y cuantitativos.

Detrás de la utilización mixta de metodologías cuantitativas y cualitativas se encuentra una base epistemológica diferente acorde con los diferentes paradigmas que representan. Tener en cuenta esto evitará, como expresa Alvarez Méndez (1986) mezclar indebidamente métodos y técnicas, y evitará encontrarse con caminos truncados y resultados de híbridos difíciles de explicar e interpretar.

Existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera conjunta ambos métodos, por ejemplo, como mencionan Cook y Reichard (1986); posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación, se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, y se contrastan resultados posibles divergentes, obligando a replanteamientos y razonamientos depurados.

Esta triangulación tendrá tres recursos: Informe Misiones Ministerio hacienda y Finanzas publicas, entrevistas / cuestionarios a experto en empresas familiares, y empresarios que hayan atravesado dicho proceso.



### **Figura Nª2 Triangulación**

Fuente elaboración propia (2017)

Se entrevistaron a distintos dueños o gerentes de PyMES familiares de la provincia de Misiones que cuentan con una antigüedad de más de 20 años en el mercado, y que pasaron por dicho proceso de sucesión.

De la misma manera realizamos una entrevista a un experto de empresas familiares y en el *management* de las mismas, el Ingeniero Damián Martínez. Donde buscamos entender el porqué del comportamiento de los dueños o gerentes de las PyMES ante la necesidad de enfrentar un proceso de sucesión en la gestión.

Por último, y para cerrar nuestra triangulación, nos basaremos en un Informe del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, Informe Productivo Provinciales Misiones (2016).

**Figura N° 3 Relación entre: variables, dimensiones, indicadores e instrumentos**

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS	
PyMES familiares en la Prov. de Misiones.	Análisis F.O.D.A. Sectores Productivos de las Pymes de la Provincia	Listado ventajas y desventajas comparativas del sector.	Entrevistas / Cuestionario a empresarios del sector. (Pregunta 1) análisis de documentos. análisis de documentos. análisis de documentos.	
		Porcentaje de PyMES en Misiones a nivel nacional.		
		Listado de sectores productivos con mayor crecimiento % de empleados de la pyme en misiones		
Sucesión del management en PyMES familiares.	Elementos de la sucesión	Listado de factores imprescindibles del proceso.	Cuestionario a experto (Pregunta 4 y 5)	
		Antigüedad promedio de la empresa	Entrevista / Cuestionario Empresario (Pregunta 2)	
		% de éxito del proceso	Cuestionario a experto (Pregunta 1)	
	Proceso de sucesión del management en PyMES familiares.	Expectativa en función del Tiempo Grado de aceptación del proceso de sucesión desvío promedio de tiempo la duración del proceso Nivel Académico de Profesionalización de las nuevas generaciones	Expectativa en función del Tiempo	Cuestionario Experto (Pregunta 2 y 3)
			Grado de aceptación del proceso de sucesión	Entrevista Experto (Pregunta 6) / Entrevista Empresarios (Pregunta 4 y 6)
			desvío promedio de tiempo la duración del proceso	Entrevista / Cuestionario (Pregunta 5)
			Nivel Académico de Profesionalización de las nuevas generaciones	Entrevista Experto (Pregunta 7 y 8) / Entrevista Empresarios (Pre. 3 y 7)

Fuente: elaboración propia (2017).

## **RESUMEN DE ENTREVISTAS**

### **Síntesis de entrevista : Empresa Constructora MACEVA S.A.**

En dicha entrevista, pudimos encontrar unos de los casos de sucesiones exitosas en PyMES misioneras. Una empresa constructora que siempre estuvo al mando de su dueño, 25 años brindando servicios en la construcción nacional, que luego de un largo tiempo como antes lo mencionamos, delegó todas las responsabilidades a sus familiares/sucesores.

Uno de los temores que tenía el empresario, eran las índoles de las relaciones familiares, entre hermanos y primos al momento de dejar la gestión; ya que la transferencia del control de la empresa tenía diferentes implicancias económicas y de poder para todos los que en ese momento estaban comprometidos.

Sin embargo, fue un proceso que no trajo altas dificultades, una sucesión que se fue dando de manera muy natural con el transcurso de los años, como menciona Gersick (1997), un proceso que comienza desde muy temprana edad en algunas familias y se prolonga durante todo su ciclo de vida. Siempre es lenta la sucesión, y en este caso, eso ayudó mucho, fue un trabajo dedicado, gracias al compromiso y el entusiasmo que brindaron todos los miembros de la familia.

El entrevistado hace hincapié en la importancia que tuvo el trabajo de todos los integrantes de la familia a lo largo de la vida de la empresa, y destaca como factor fundamental para el éxito del traspaso generacional; la constante predisposición de aprender con la que contaban los futuros sucesores, involucrándose en todo el entorno empresarial que en esos momentos se desarrollaba la organización.

## **Síntesis de entrevista Empresa de Transporte de Carga.**

La empresa se desarrolla hace más de 50 años en el rubro de transporte de carga y se encuentra en su segunda línea de sucesión.

Las largas distancias y la falta de infraestructura, que en el marco teórico se menciona como una debilidad para el sector, para este caso en particular es una ventaja, ya que al no haber alternativas de transporte y una necesidad dada por las distancias, con una industria muy grande de comercio y actividad primaria de mate y yerba muy grande, hacen que el negocio del transporte sea una actividad interesante y rentable.

Si bien Misiones tiene un costo laboral de un 30% menor comparado al del resto del país, el sindicato de camioneros hace que esto no se transforme en una ventaja, sino que se consolida como uno de los principales problemas con los que el empresario debe lidiar en el día a día.

En el último tiempo con el cambio de gobierno, muchos exportadores están vendiendo más mercadería que tenían almacenada lo que eleva la demanda de transporte desde la Provincia a los principales puertos del país.

Esta empresa cumple con la definición de empresa familiar, inclusive al día de hoy ya que tras el traspaso de la generación el mando hoy lo tiene una sola persona de la familia, pero solamente es manejada y operada por una sola familia, como bien indica la definición de Lea. J.W. (1991) considera a una empresa familiar como, una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia.

Respecto a la sucesión, el fundador intentó una planificación en pequeñas charlas informales, con dos hermanos uno que estaba activamente trabajando en la empresa y otro que tenía otra actividad principal. El proceso no fue claro, ni se dejó asentado nada por escrito. Hubo un consenso implícito en ese momento, pero no establecieron plazos claros, ni requisitos de contexto, sino que se dejó abierto a un futuro incierto con objetivos de doble interpretación. El mando debía consolidarse en el hermano que llevaba la actividad una vez que la empresa de resultados sólidos. En ese momento como en muchas de las empresas PyMES se puso como objetivo el negocio, el día a día y no se asignaron recursos en planificación.

Tras más de 15 años se sentaron las partes, con un abogado de por medio para establecer y repartir las ganancias de esos últimos años y terminar el traspaso oficialmente.

Para el ambiente familiar fue un momento muy duro, ya que todos se sintieron incómodos, las relaciones familiares se debilitaron y el trabajo de toda una vida del fundador se vio en riesgo. Como mencionamos previamente en el marco teórico Antognolli (2011) menciona los problemas de los subsistemas: propiedad, familia y empresa, que generan disputas por la superposición de roles.

Como consecuencia de esta experiencia, el entrevistado afirma que, para un siguiente traspaso, si es que la nueva generación asume roles en la empresa, va adoptar otras prácticas, como por ejemplo la descrita por Gersick (1997) en el marco teórico, quien nos habla de capacitación a los sucesores, establecer procesos para selección de personas idóneas, haciendo primero una clara división y forma de la estructura futura.



## Síntesis de entrevista Empresa de Yunis S.R.L. Arquitectura y Construcción

Apoyándonos en la entrevista realizada al Arquitecto y en el Informe del Ministerios de Economía de la Nación, Misiones es una provincia con denominada pequeña a nivel nacional, pero que goza de beneficios por el simple hecho de limitar con dos países (Paraguay y Brasil), y con desventajas por estar a una larga distancia de los principales centros urbanos como lo es la Capital Federal, por ejemplo. Como en la mayoría de los casos, el empresariado argentino tiene que afrontar problemas cotidianos que quizás no les permiten tener una visión largoplacista.

A pesar de todos los trastornos que se deben afrontar día a día, la empresa siempre tuvo en su visión futura, que los sucesores, en este caso los hijos, sean quienes se hagan cargo de la empresa. Como menciona Lea. J.W. (1991)

Las empresas familiares suelen estar organizada como propiedad individual o que la misma familia posee los intereses mayoritarios, ese es el ejemplo del caso que nos explica su fundador que desde su comienzo como profesional decidió desarrollar la actividad de forma independiente.

A pesar de que siempre tuvo la visión de a donde se encaminaba la empresa para el futuro, el fundador de la misma estaba realizando un proceso de sucesión de forma progresiva que termina en un suceso determinado, el cual sería el alejamiento del fundador en la toma de decisiones dentro de la organización. En este caso en particular la expectativa de cumplimiento fue óptima y con éxito de principio a fin.

Neubauer, F. & Lank, A.G. (1999) menciona que es un proceso que se divide en una serie de etapas identificables a lo largo del tiempo cuyo objetivo consiste en asegurarse de que el sucesor esté preparado para emprender la difícil tarea del director cuando llegue el momento, esto estaba sucediendo en la empresa de construcción y Arquitectura, pero que en nuestra opinión lo tomaban como un proceso natural que se iba dando mediante el cumplimiento de las etapas como por ejemplo al estabilidad de la empresa, luego de la graduación de los sucesores, lo que le daba en consideración del fundador el puntapié inicial para ingresar a la empresa.

Quizás el motivo por el cual estaban realizando un proceso de sucesión y lo tomaban como algo natural, era porque no había tomado la decisión de contratar algún experto para que llevar a cabo la sucesión, sino que fue meramente sentimental y de instinto familiar.

Jon Martinez Echezarraga (2010) describe que es fundamental la preparación del líder para la empresa, sino que también los valores del sucesor. Esto es lo que hacía constantemente el fundador, criar y guiar a sus hijos para que puedan saturarse de valores que para el futuro de ellos mismos y de la organización sea posible.

Por último, luego de haber investigado tanto sobre el tema es de vital importancia poder llevar a cabo un proceso de sucesión, para la evolución y desarrollo de la empresa. Es así como nos planea en la entrevista el fundador en la entrevista, que al realizar un proceso continuo y consensuado lleva a fortalecer a la empresa generación tras generación, a pesar de que el caso es el primer traspaso generacional el cambio fue positivo, ya que las nuevas generaciones dan nuevas miradas que permiten adaptarse a los cambios que el entorno y el mismo mercado pide constantemente.

### **Análisis entrevista: Empresa Distribuidora Corrientes**

Realizando un análisis de la entrevista al empresario de productos alimenticios, hace foco en la relación fronteriza que tiene la provincia con los países limítrofes, específicamente con Encarnación Paraguay. Como se pudo comentar anteriormente a lo largo de la investigación, las relaciones comerciales que existen en la actualidad con Paraguay producen un beneficio sustancial, ya que son ellos los que van a comprar a la ciudad de posadas productos específicos como aceite, harina y vinos.

En relación con los informes, 2016 Subsecretaría Planificación Económica Nacional, el comercio al por mayor y menor representa el 20,5% del PBG del sector terciario.

Por otro lado, esta empresa familiar, se ve reflejada con la iniciativa que tiene el fundador en decir, “esto a alguien de mi confianza se lo tenía que dejar”. Como bien menciona Antognolli (2011) en relación con las empresas familiares, ese ecosistema de relación entre familia empresa que se da por la confianza en primer lugar y luego en el pensamiento futuro de deben ser los hijos quienes lleva adelante la organización.

También llama mucho la atención, en una parte del cuestionario, como el fundador menciona que sigue entrometiendo con consejos y enseñanzas, lo cual nos hace relacionar con el interrogante ¿Resistencia al cambio? o ¿Miedo a perder el control? del informe de la Consultora Deloitte “Sucesión en la empresa Familiar” (2010). En nuestra opinión más que dar consejos o enseñar también está la parte de sentimental del miedo al cambio, que se da de forma constante.

Por último, se puede destacar la relación con la profesionalización constante en el proceso de sucesión, ya que el fundador considera de forma indispensable que los futuros sucesores tengan un grado de profesionalización; como menciona Miguel Ángel Gallo (1998) adquirir más conocimiento tanto teóricos como experimentales es parte fundamental para dirigir una empresa.

### **Síntesis entrevista a experto: Ingeniero Damián Martínez**

Basándonos en la entrevista realizada al experto en el tema, el Ingeniero Damián Martínez, podemos darnos cuentas que existen cada vez más empresas familiares que se están interiorizando en la elaboración de este proceso de sucesión; un proceso que, como menciona Antognolli (2011), si se planifica con anticipación, será una ventaja que disfrutará tanto la familia, como así también la empresa y el mismo encargado que lo vaya realizando. Si entramos en detalles, no es sencillo para estas PyMES familiares esta construcción, ya que están diariamente atravesando problemáticas, y se les hace cuesta arriba pensar en algo al largo plazo.

En este último tiempo y bajo investigaciones propias del entrevistado, podemos notar que cada vez hay más “posibles sucesores” capacitados correctamente antes de tomar la gerencia de la empresa; y esto no solo se debe a la profesionalización previa que sin dudas es un factor fundamental como analiza Miguel Ángel Gallo (1980), algo decisivo al momento de realizar la sucesión ya que se tienen que conocer entornos políticos, económicos, financieros entre otros, sino que existen otros motivos para que esto suceda.

Uno de los puntos principales de los que habla el Ingeniero, es que se tiene que inculcar a la familia constantemente en la empresa, ya sea para que vayan captando conocimientos, como así también para que el interés de trabajar en dicha organización sea cada vez mayor. Es esto último, lo que al parecer va a definir gran parte del éxito de dicho proceso, el nivel de interés de involucrarse a la empresa que tengan esas generaciones a las cual se le va a delegar la gestión. No olvidemos otro punto fundamental, el experto nos hace hincapié en la experiencia previa que tienen que tener los sucesores, un factor fundamental, como analizan varios autores conocidos del tema, James W Lea (1991) analiza que si los que van a hacerse cargo, cuentan con conocimientos en otras empresas, más necesariamente en el mismo ámbito, la probabilidad de éxito va a ser mucho mayor.

## **Síntesis Informe Productivo Misiones 2016: Ministerio de Hacienda y Finanzas Púbricas.**

Las exportaciones de la provincia en el 2015 fueron de US\$ 404,2 millones en 2015 lo que representa 0,7% a nivel nacional. Comparándolo frente al 2014 la provincia sufrió un descenso del 15,1%.

Las principales industrias exportadoras son: forestal (42,9%), yerbatera (24,2%), tealera (23,6%), tabacalera (7,4%), frutícola (1,6%) y otras (0,3%).

Como se hace mención en el marco teórico la industria yerbatera es la más grande del país. En el año 2014 se dieron de baja las retenciones al sector para las exportaciones por lo que se incrementó la producción en toneladas. En el año 2013 se produjeron 597 miles de toneladas y en el año 2014 676 miles de toneladas. Un incremento del 13,4%, la variación interanual del 2015 al 2016 fue de 3,2%. Lo que denota que el mercado no pudo expandir su producción, y se encuentra en forma generalizada en un momento de amesetamiento.

Respecto a los niveles de empleo, el promedio en la variación de cantidad de empleados entre el 2014 y 2015 es de 5,5%. Siendo el rubro de la construcción el sector que más creció con un 18,3%, seguido por el de minería y petróleo con un 7,5% y luego por agricultura ganadería y pesca con un 5,9%. Como se menciona en el marco teórico estos rubros son los principales de la Provincia y se confirma mediante estas estadísticas.

Se puede observar un deterioro interanual en la economía en general. El total de las exportaciones comparadas interanual 2014 / 2015 da negativo en 15,9 %.

De los principales sectores que se menciona en el primer capítulo del marco teórico, el rubro que logró el mayor crecimiento en la cantidad de empleados es la construcción, con un 18,3% más de empleados que en el año anterior. Mientras que el comercio y las actividades primarias crecieron alrededor de un 5%, relacionándose a lo mencionado en el FODA de la provincia. Siendo Misiones la principal productora y exportadora de Yerba Mate y Té del país.

## Tabla de entrevistas

### Figura N 4 Tabla de entrevistas

Fuente: elaboración propia (2017).

<b>DIMENSION</b>	<b>DISTRIBUIDORA CORRIENTE</b>	<b>YUNIS S.R.L</b>	<b>...</b>	<b>MACEVA S.A.</b>	<b>EXPERTO</b>
<b>Proceso de Sucesión.</b>	<b>Si, proceso de sucesión realizado.</b>	<b>Si, proceso de sucesión realizado.</b>	<b>Si con dificultades</b>	<b>Si, proceso de sucesión realizado.</b>	<b>Fundamental en cualquier empresa que quiere progresar de generación a generación.</b>
<b>Éxito.</b>	<b>Gran interés por parte de los sucesores.</b>	<b>Se debió a la planeación temprana, con una gran antelación.</b>	<b>No</b>	<b>Se debió al gran compromiso y entusiasmo de los sucesores.</b>	<b>Uno de los factores fundamental es el interés de trabajar en la empresa por parte de las generaciones posteriores.</b>
<b>Fracaso.</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Falta de elaboración de pautas claras y precisas.</b>	<b>No</b>	<b>La planificación de dicho proceso no te asegura el éxito, pero quien no la haga tendrá más probabilidad de fracasar.</b>

Expectativa en función del tiempo.	Aproximadamente cinco años, tiempo que duraron los estudios universitarios de los sucesores.	Proceso natural que no tiene identificad o un tiempo específico.	No se logró la sucesión esperada.	Dentro de lo estipulado, entre dos y tres años.	No existe un tiempo específico, es relativo en función a la empresa.
------------------------------------	--	--	-----------------------------------	---	--

**Figura N 5 Cuadro OSGOOD: Casos Analizados**

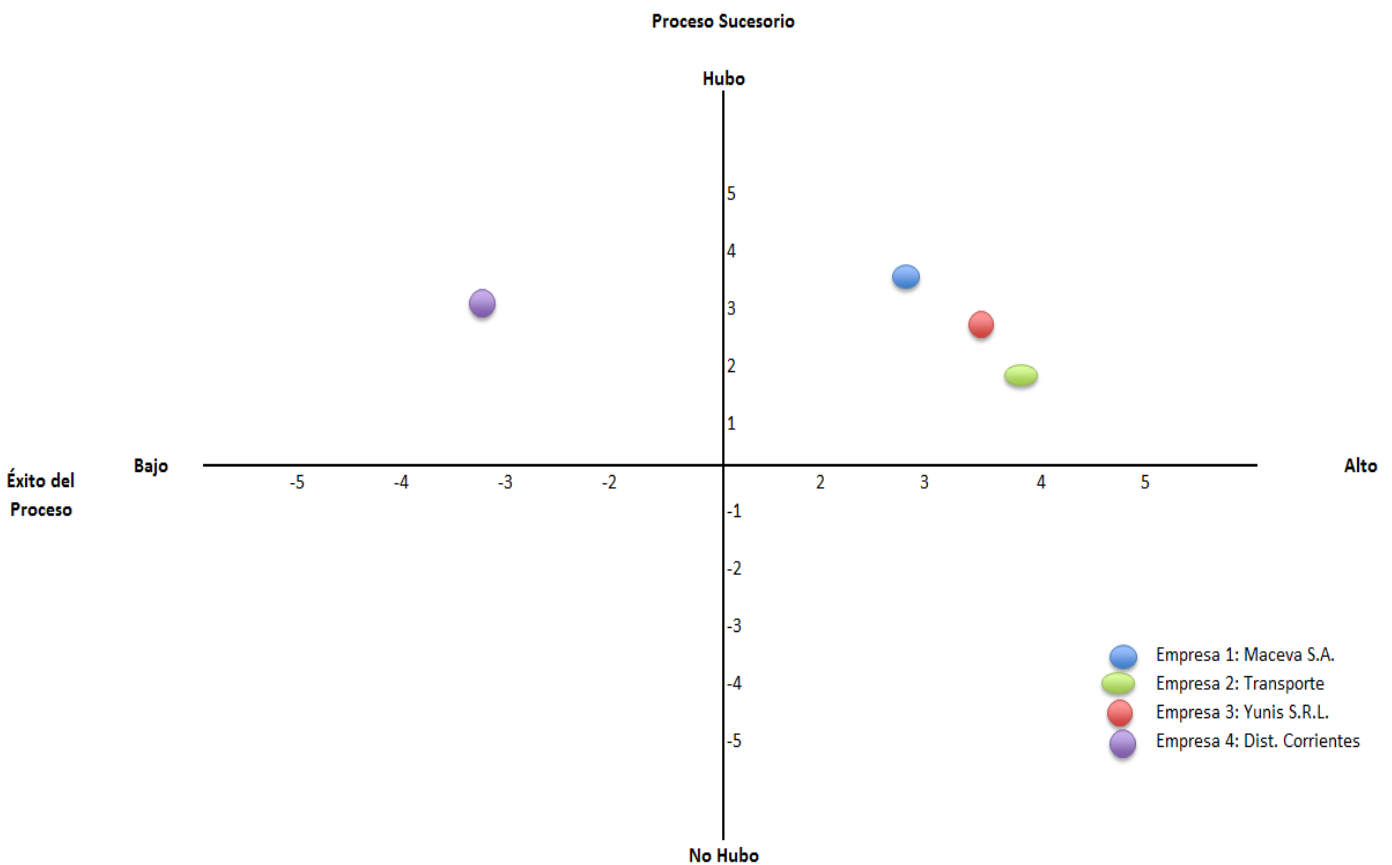


Gráfico de elaboración propia (2017).

Mediante la herramienta de análisis de variables OSGOOD se toman dos parámetros: proceso de sucesión y grado de éxito del mismo. Se puede interpretar que en todos los casos analizados existió un proceso de sucesión. En el otro eje de

análisis, se analiza el grado de éxito de dicho proceso. Tres de las cuatro empresas se encuentran dentro del lado positivo, habiendo logrado un proceso exitoso. La diferencia que existe entre ambas empresas es que la implementación se dio de forma natural con poca planeación, y en otro caso se implementó de una forma más protocolar.

Encontramos en el eje negativo de grado de éxito un caso en el cual se realizó el proceso de sucesión, pero sin parámetros formales establecidos, por lo que el destino del mismo fue un fracaso, habiendo logrado trascender a la segunda generación, pero sufriendo muchos efectos negativos en lo familiar.

**Figura N 6 Cuadro OSGOOD: Entrevistas Expertos**

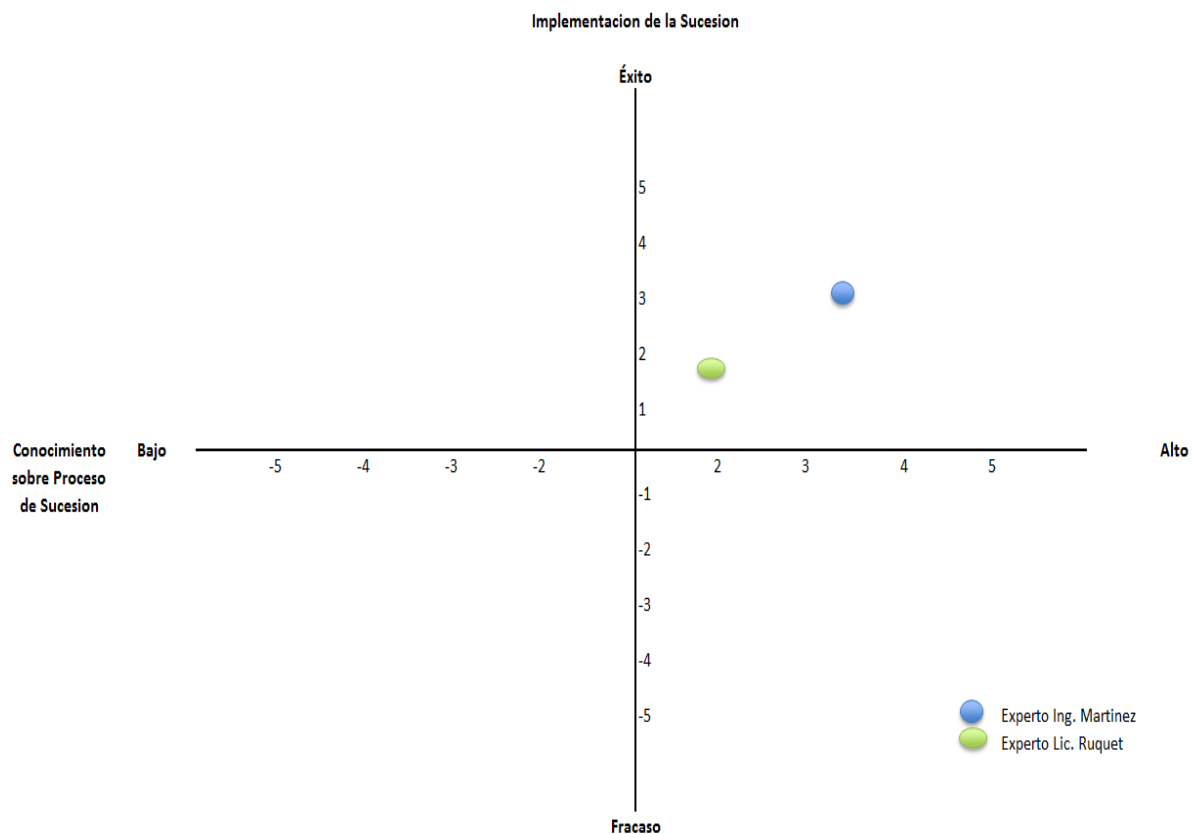


Gráfico de elaboración propia (2017).

En el análisis OSGOOD de los expertos, en función de los ejes de implementación y conocimiento del proceso de sucesión, podemos notar que el Ing.



Damián Martínez afirma que el éxito de la implementación ha ido aumentando en los sectores primarios y que las empresas han implementado en un 50% dicho proceso. Lo que nos deja inferir que el grado de conocimiento es mayor.

Por otro lado, la Lic. Furquet afirma que son pocas las personas que realizan el proceso de sucesión y que su éxito es menor. El grado de éxito está relacionado con los factores influyentes en el desarrollo del proceso.

## **TRIANGULACIÓN**

El Ingeniero y experto en procesos sucesorios de empresas familiares Damián Martínez menciona en la entrevista realizada que el sector primario es el que más está invirtiendo en educación de adultos; entre ellos los productores de *commodities* agropecuarios. Como podemos observar en el informe Provincial analizado, y en el marco teórico, Misiones es la principal productora del país de té y yerba mate, por lo que podemos presumir que en ese rubro las empresas están creciendo y expandiéndose, apoyándonos en el dato que nos brinda dicho informe hubo un incremento en la cantidad de empleo registrado de ese sector de un 5% entre 2014 y 2015.

Ambos expertos entrevistados hacen mención a la profesionalización de la dirigencia de las empresas, señalándolo como uno de los factores previos más importantes y determinantes de un correcto *planning* del proceso.

En las entrevistas que realizamos a las distintas empresas, pudimos observar que fueron sólo dos quienes hicieron también mención a este factor. Dichas empresas fueron las que mejores resultados tuvieron, y la que más pudieron apaciguar el efecto negativo que naturalmente conlleva cualquier cambio. La Lic. Ruquet, habla del cambio y sucesión del *management* como un juego de suma cero; ya que quien entrega el mando pierde el poder y el que recibe el mando lo gana.

Además, como también se analizó en el documento y en el marco teórico de la presente investigación, la mayoría de las empresas de la provincia son Micro, Pequeñas y Medianas, sólo el 7,6% son grandes. Este dato cobra mucha relevancia ya que la gran mayoría de esas empresas son emprendimientos familiares.

Mediante las entrevistas y cuestionarios realizados a los expertos en la materia pudimos ver que en nuestro país el porcentaje de empresas PyMES que realizan un proceso de sucesión formal es bajo, Damián Martínez afirma que ronda el 50% de las PyMES familiares. En nuestro trabajo de campo encontramos que de las cuatro empresas entrevistadas sólo una lo hizo de manera formal, Maceva SA.

Además, el experto nos menciona como factor previo la realidad económica general de Latinoamérica, tambaleante y marcada por ciclos de crisis y crecimiento económico, que atenta contra la planificación a largo plazo. Los empresarios, según él, están hundidos en el día a día, teniendo que lidiar con la problemática de la coyuntura política, económica, siendo uno de los principales factores previos del proceso de sucesión del *management*.

Si se analizan los números del informe Provincial podemos extraer que hay rubros de la economía que estuvieron en contracción, por ejemplo, si tomamos la variación interanual de las exportaciones entre los años 2014 y 2015 podemos ver que hubo una reducción del 15,1% dada por las políticas de comercio exterior aplicadas por el Gobierno durante esos años.

Dicho análisis se ve reflejado en la empresa de Transporte de Cargas, ya que, en la pregunta relacionada a la contratación de algún experto en la materia, respondió exactamente lo que el Ing. Damián Martínez afirma; la empresa se encontraba demasiado hundida en los problemas sindicales, en captar nuevos clientes y reducir los gastos, como para invertir tiempo y dinero en el problema futuro de la sucesión.

Ambos expertos hicieron mención a la muerte biológica y a la interrupción abrupta del *management* en la empresa dado por esta causa natural e inevitable. Esto es un tema recurrente en todas las entrevistas que hemos realizado. Todos los entrevistados, sea por prevención a la muerte y planificación del futuro posterior a que esto suceda, o por la muerte del fundador; tuvieron que realizar el proceso de sucesión.

## CONCLUSIÓN

Luego de haber observado la realidad coyuntural de la provincia, podemos decir que las empresas misioneras no escapan a la realidad nacional, ya que las mismas se ven envueltas en decisiones rutinarias del funcionamiento del negocio; obstaculizando la visión futura de los empresarios, lo cual creemos una condición necesaria y fundamental para el desarrollo y elaboración de un proceso de sucesorio exitoso.

Además, consideramos que no se puede obtener un panorama completo de la situación ya que dentro de las empresas familiares existen subsistemas que conviven entre sí, familia, empresa y propiedad; en el cual cada uno tiene aparejadas reglas, intereses y objetivos que pueden ser similares, pero que muchas veces se contraponen e implican duplicidad de roles. Dicha diferencia en los subsistemas, atenta al desarrollo de un adecuado proceso de incorporación de los sucesores a la empresa, el cual nosotros también lo consideramos como uno de los factores previos al proceso de sucesión del *management*.

Podemos decir que para las organizaciones familiares el traspaso es sumamente sensible, ya que implica factores biológicos como muertes, envejecimientos y cambios en la estructura empresarial y familiar, la sucesión de la gerencia es una de las principales causas de crisis en las PyMES familiares, a pesar de que cada vez son más las empresas concientizadas que comienzan a trabajar con antelación dicho proceso.

Observamos que en muchos casos es el propio fundador quien atenta contra el futuro de la empresa, ya que es él quien no quiere perder el poder o tiene incertidumbre sobre el futuro de la organización. El fundador luego de tantos años en la organización se aleja de la misma, llevando consigo muchos sentimientos, recuerdos y miedos por perder la voz de mando de aquello que creó hace tanto tiempo. Será fundamental que el fundador y los sucesores quieran formar parte del proceso y por ende transformar su situación en la empresa.

Es un punto fundamental que el primer factor previo que, de iniciativa al proceso de sucesión, surja de aquel que fundó lo que hoy está por delegar.

Es innegable que aquellos procesos bien planificados, con anticipación, mediante un protocolo y coordinado entre familia y empresa, constituirá un beneficio y uno de los principales activos, para lograr la supervivencia con el paso del tiempo, ya que hace al desarrollo económico de ambos sistemas. Por el contrario, la no planificación de una sucesión trae aparejado, tal vez, la muerte de la empresa, trayendo consecuencias directas sobre el ciclo de vida de la misma.

Establecer parámetros de profesionalización para que los nuevos sucesores puedan integrar la organización es uno de los factores previos más relevantes. Creemos que es importante considerar que las nuevas generaciones deben entregar un valor agregado a las empresas, ya que, incorporar nuevas generaciones significa reivindicar a la empresa con una nueva visión de futuro para poder adaptarse a los cambios que el mismo mercado exige.

De acuerdo a lo analizado en el presente trabajo podemos observar la gran importancia que tiene un proceso de sucesión del *management* dentro de una PyME familiar en la provincia de Misiones, el cual no te asegurara el éxito, pero sí una probabilidad muy alta de que esto suceda.

## **IMPLICANCIA**

Creemos que para solucionar el problema que planteamos en nuestro trabajo es la concientización a los empresarios sobre los beneficios que conlleva invertir tiempo, dinero y energía en elaborar un proceso de sucesión formal y escrito. La experiencia de otros empresarios que ya hayan atravesado dicho proceso es información valiosa para aprender errores y virtudes por lo que desde el estado o las cámaras empresariales se podrían organizar congresos y encuentros del sector.

Además, desde el estado o entidades académicas creemos que se puede darle mayor importancia al proceso ofreciendo cursos de especialistas, desarrollar nuevas maestrías y especializaciones, elaboración de nuevas leyes, entre otras medidas que

fomentan la entidad del proceso como un activo de la empresa necesario para trascender.

Siendo Misiones una de las Provincias con mayor índice de PYMES de la Argentina, creemos que los gobernantes deberían capitalizar el entusiasmo y compromiso familiar, dándole ventajas frente a otros sectores, por ejemplo, con beneficios impositivos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ABECEB, (2016) *Costos Comparados Misiones y NEA*, Recuperado el 7 de Abril de 2017, Recuperado de base de datos ABECEB
- Antognolli, S. (2011). *Empresas Familiares*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://www.iprofesional.com/notas/122586-Empresas-familiares-que-son-las-cuatro-fuentes-de-conflicto-que-las-llevan-a-desaparecer>.
- Biasca R. (2005). *Gestión de Cambio: El Modelo Biasca*. Ebook: Outskirts Press
- Dominguez Rivero, Alejandro Javier. (2014). *La sucesión en empresas familiares*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/management/725308-330/la-sucesi%C3%B3n-en-las-empresas-familiares>.
- Echezarraga, J.M. (2010). *Empresas Familiares RETO AL DESTINO*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Erikson E. (2000). *El Ciclo de Vida Completado*. Barcelona: Paidós Iberica
- Galaz, Yamaski, Ruiz Urquiza. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Recuperado el 30 de Abril 2017 de:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Gallo Miguel Angel. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Barcelona: CEGE Creaciones Graficas SA
- Gersik, K.E & David J.A & Hampton M.M & Lansberg I. (1997). *Empresas Familiares, Generación a generación*. (1a Edición). México DF: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

- Insitituo Nacional de Yerba Mate. (2017). *Informe del Sector Yerbatero Enero Febrero 2017*. Recuperado el 14 de Abril de:  
<http://www.inym.org.ar/wp-content/uploads/2017/05/2017-04-Estadisticas.pdf>
- *Unidad Plan Belgrano*. (s.f.) Recuperado el 01 de Julio 2017 de:  
<https://www.argentina.gob.ar/planbelgrano>
- Lea, James W. (1991). *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar* (1a Edición) . Buenos Aires, Argentina: Juan Granica S.A.
- Leach P. (1980). *La Empresa Familiar*. [s.n], Mexico DF: Juan Granica SA
- Miller y Friesen. (1984). *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. Ebook: Management Science
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, (2016). *Informes Productivos Provinciales Misiones*. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de  
[http://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas\\_provinciales/Misiones.pdf](http://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/Misiones.pdf)
- Ministerio de Producción. (2016). *Ficha Provincial Misiones*. Recuperado el 7 de Abril 2017 de Base de Datos Ministerio de Producción.
- Ministerio de Producción. (2016). *Resumen Productivo de la Provincia de Misiones*. Recuperado el 7 de Abril 2017 de Base de Datos Ministerio de Producción.
- Ministerio de Producción. (2017). *Agenda de Desarrollo Misiones*. Recuperado el 7 de Abril 2017 de Base de Datos Ministerio de Producción.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2016). *Boletín Trimestral de Empleo Por Provincia*. Recuperado el 14 de Abril 2017 de  
[http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/Bpro/serie\\_empleo\\_provincial\\_trimestral.xlsx](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/Bpro/serie_empleo_provincial_trimestral.xlsx)

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2014). *Boletín de Empresas Serie Anual 2014*. Recuperado el 7 de Abril 2017 de base de datos Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social.
- Neubauer Fred & Lank Alden. (1999). *La Empresa Familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Observatorio Pyme Regionales. (2015). *Informe Observatorio Pyme Macro Región NEA*. Recuperado el 7 de Abril 2017 de [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/01/FOP\\_MR\\_1510\\_Informe-Macro-Region-NEA-2015.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/01/FOP_MR_1510_Informe-Macro-Region-NEA-2015.pdf)



## **ANEXOS**

### **Entrevista Damián Martínez (experto en sucesión en empresas familiares).**

#### **1- ¿Porque es importante planificar la sucesión? ¿Cuántas empresas lo hacen? ¿Cuántas lo hacen bien?**

No conozco la realidad de la provincia de Misiones, conozco la realidad a nivel nacional, cada vez son más las empresas. De todas formas, no llegan al 50% del total del segmento PyME, según cifras de la CAME. Más allá de eso se están haciendo cursos, seminarios, talleres y demás para generar conciencia en ese sentido; pero el mayor problema es que el empresario se ve envuelto en el día a día, trata de tapar los agujeros de lo cotidiano y descuida esta cuestión que es una cuestión estratégica. El largo plazo para el empresario es inasible porque tiene problemas en el corto, lo va postergando en el tiempo hasta que la sucesión es hecho inevitable por una cuestión biológica.

#### **2- ¿Esto conlleva también a la visión cortoplacista que tiene el empresario o es tal vez por los problemas que el empresario vive en la actualidad?**

Yo creo que hay una cuestión de causa y consecuencia, el empresario es cortoplacista porque la realidad también te obliga a mirar al corto plazo. Cuando vos tenés que los vaivenes propios de los ciclos económicos en América Latina y también especialmente en nuestro país son muchos más intensos que en otras latitudes, ósea la diferencia entre cúspide y valle es mucho más, amplitud y frecuencia de las variaciones son mucho mayor y por otro lado no necesariamente tienen un curso previsible, sino que es errático; también a veces son erráticas las políticas de estado, y si las hay que suelen ser de corto plazo y un parche para corregir desajustes que generalmente son volantazos que te terminan llevando al extremo opuesto.

#### **3- ¿Por lo general los empresarios que realizan la sucesión, lo hacen a tiempo?**

En algunos casos si, se ha visto en las últimas décadas un cambio muy importante particularmente en los sectores del sector primario, en lo que se refiere a

la producción de *commodities* agropecuarios y manufacturas de origen agropecuarios. ¿Porque en ese sector? El sector agropecuario principalmente es el que más ha invertido en lo últimos años en educación de adultos en Argentina, entonces pareciera haber una relación en la educación adulta y la conciencia de la necesidad de prever la sucesión dentro de las organizaciones. Entonces se ve que muchas veces a esos adultos o jóvenes que se destinan la capacitación no son los que llevan adelante a la organización, sino que los que los van a suceder o se están incorporando a la empresa.

#### **4- ¿Cómo impacta la profesionalización de las nuevas generaciones?**

Mira, esto a partir de trabajos de investigación propia, lo que es dable observar que las empresas que persisten en sucesivas generaciones desarrollan protocolos de cómo se va a incorporar las siguientes generaciones, cuando los miembros de esa siguiente generación son bebés o aun antes que nazcan, porque todavía no está la persona física que es objeto de interés incorporar a la organización. Entonces las opiniones son muchos más neutrales y uno queda atado a un documento (protocolo de sucesión).

Lo ideal no es solamente la profesionalización de la siguiente generación, sino que primero que la próxima generación realmente este interesada en incorporarse a la empresa, segundo aceptar que es nueva generación debería tener algún grado de entrenamiento antes de entrar a la empresa. No necesariamente en la misma empresa, y yo les diría casi preferentemente en otra.

En general los modelos más éxitos son aquellos que incorporan a personas que desarrollan experiencia de cinco o más años en otras organizaciones no necesariamente en el mismo Orubro aunque sería deseable.

A partir de esto incorporan las capacidades para generar valor a la organización, esto es, generar nuevas unidades estratégicas de negocio. Un error muy frecuente en las personas que transfieren el mando a las siguientes generaciones es perder el espíritu emprendedor, ósea el que funda la organización, la funda arrancando de cero y siguiendo su sueño. Sin embargo, se pretende que la siguiente generación manager, es decir, especializada en gestión de la empresa ya

creada y no incorporar nuevas formas, usos, costumbres o nuevos negocios a la organización ya existen.

El que fue emprendedor le está pidiendo a la siguiente generación que no lo sea, y el mayor problema es que si la nueva generación no incorpora nuevos negocios emprendedores, no agrega valor a la empresa. Si el mundo de los negocios está cambiando y la organización gestiona, pero no cambia, termina desfasada.

**5- Si un empresario y/o emprendedor decide comenzar un proceso de sucesión ¿Cuáles son las primeras recomendación que le daría para establecer los primeros pasos?**

Primero ver si las futuras generaciones tienen interés de incorporarse a la empresa. Segundo ser de qué manera se integran a la empresa, esto significa a partir de qué actividades o desarrollos y tercero permitirles tener vuelo propio.

El único nivel de exigencia debería ser que los nuevos negocios superen en valor a los viejos negocios. Si la organización tiene que cambiar, es lógico porque innovación es incorporar algo nuevo. Si no estamos dispuestos a incorporar algo nuevo, no somos innovadores.

**6- ¿Existen conflictos habituales en el intercambio de la gerencia?**

Muchas veces ocurre que la organización termina siendo refractaria del cambio, porque no existe aceptación del cambio. Entonces el sucesor es expulsado de la organización, no tiene cabida o está a contrapelo dentro de la organización y se generan conflictos internos. Muchos casos terminan saliendo de la empresa para formar otras nuevas, que desde el punto de vista teoría nos podemos hacer la pregunta que, si esa nueva empresa no es también la sucesora de la principal, ya que de la misma salen los conocimientos, contactos, clientes, proveedores y hasta tener cierto crédito por ser hijo de.

**7- ¿Cómo te imaginas la intervención de los millennials en el proceso y la influencia que tienen ellos?**

Evidentemente nacieron con otros signos tecnológicos y otras condiciones del mercado, realmente más allá de que las generaciones mayores tengan resistencia al cambio, hay que aceptar que el cambio viene por ahí y es indefectible; o te pones a la cabeza del cambio o el cambio se queda con tu cabeza, no hay alternativa. Los mercados están mirando y los modos de consumo están mirando, las formas de comercializar están cambiando, hoy el impacto de las redes, de la cultura globalizada es insoslayable, lo cual no quita que haya negocios de éxito basados en nuevas tecnologías, pero con fundamento cultural en tradiciones. Ósea se puede vender téis tradicionales de oriente, bajo plataformas tecnológicas totalmente actualizadas.

No confundamos tecnología con cultura, con tradición. La cultura puede mutar, la tecnología va variando, pero las raíces del negocio no necesariamente. Los fundamentals no tienen por qué cambiar. En muchas organizaciones, podemos notar que se producen roces entre generaciones por confundir innovación tecnológica con cambio en la matriz empresarial; lo que cambia no es la matriz, la raíz de la empresa, lo que cambia son las formas.



### Entrevista: Empresa Constructora MACEVA S.A.

**1- ¿Cómo es ser empresario en Misiones? ¿Qué ventajas y desventajas encuentras a la hora de comparar la provincia con grandes ciudades como Buenos Aires, Córdoba?**

Ser empresario en Misiones es igual a ser empresario en cualquier parte de la Argentina creería yo, siempre que uno quiere progresar en cualquier tipo de emprendimiento o proyecto va a tener que trabajar y esforzarse sin importar en qué lugar del mundo este.

En nuestra provincia, te hablo desde mi rubro que es la construcción, existen muchas empresas fuertes que compiten tanto a nivel provincial como a nivel nacional, y esto a veces ayuda como así también muchas veces tiene diferentes desventajas. El gobierno cumple un rol fundamental, más que nada en Misiones, tiene mucho que ver en este ámbito, la mayoría de los trabajos que realizamos este

tipo de empresas constructoras están atados a licitaciones, donde muchas veces se compite con empresas de otras provincias como las que me mencionaste en la pregunta, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, que en muchos casos cuentan con un respaldo financiero mucho mayor y esto en diferentes ocasiones nos complica.

## **2- ¿Cuáles fueron los primeros pasos en el momento que la empresa decidió arrancar un proceso de sucesión de la gestión de tu empresa? ¿Planificaste?**

Fue un tema delicado, primero y, ante todo, tenía mucha incertidumbre sobre qué iba a suceder en el momento que iba a dejar de tener el poder de la empresa, del momento en que iba a tener que delegar por completo la dirección de la misma, ya que eran casi 20 años a cargo de esto.

En el momento que empecé a pensar en todo este proceso, lo primero que hice fue asesorarme tanto con amigos como con personas conocida que habían pasado por dicho proceso, y preguntarle todo acerca de esto. Soy de leer mucho, en varias ocasiones me interiorice en el tema, porque sabía que en algún momento esta decisión, este proceso, se iba a tener que dar.

Yo en ese entonces no contaba con mucha gente a la cual podía delegar dicha responsabilidad diría, tenía a dos hijos y dos sobrinos trabajando en la empresa, y eso me dejaba tranquilo, pero lo difícil era elegir a uno de ellos y que tome las riendas como lo venía haciendo yo.

Desde ese momento del cual te hablo, que fueron dos o tres años atrás, empecé a reunirme constantemente con los cuatro, hijos, sobrinos y les iba contando que ya no tenía mucho tiempo más en la empresa, y que quería que ellos se involucren mucho más en la gestión y dirección de la misma.

Desde ese entonces, noté mucho más entusiasmo y compromiso por parte de todos, note que se iban dando cuenta que ellos iban a tener que esmerarse el doble de lo que lo venían haciendo. Sabían bien que era algo suyo, que su padre o tío dependiendo el caso, en un momento no iba a estar más y no les iba a quedar otra que empezar a tomar decisiones que antes las tomaba yo, que el progreso de esto iba a ser fruto de ellos, de su esfuerzo y dedicación.

### **3- ¿Consideraste la necesidad de la colaboración de un experto externo en la materia para poder realizar el proceso?**

Como antes te lo dije, no sé si expertos, pero si amigos o conocidos que ya habían atravesado todo esto, o que se estaban desarrollando en el tema al igual que yo. Este proceso de sucesión, como se lo llama en los libros, en empresas más que nada pequeñas por así decir, se va dando con el transcurso de los años a mi parecer, uno lee, uno pregunta, pero el tiempo es el que va poniendo todo en su lugar.

Uno se va poniendo grande y no sigue con las mismas ganas, todo en la vida cumple un ciclo. Yo me esmeré mucho tiempo, siempre pensé en poder dejar a mis hijos todo de la mejor manera y que ellos con nuevos conocimientos, por el simple hecho de ser de una generación nueva, puedan seguir creciendo y llevando adelante todo esto.

### **4- ¿Cuáles fueron los principales problemas que surgieron a medida que se fue realizando el proceso? ¿En el ámbito familiar, esto trajo alguna consecuencia o cambio?**

Si hablamos de problemas específicos, no hubo uno puntual, gracias a dios todo se iba dando como yo esperaba, mis hijos y sobrinos entendían todo lo que se necesitaba. Se capacitaron de la mejor manera para hacerse cargo de esto.

Te vuelvo a repetir, ellos sabían que yo en algún momento iba a dar un paso al costado con respecto a la gerencia, a la toma de decisiones, por así decir, porque siempre que algo se necesite yo iba a estar para dar una mano, pero ellos sabían que tenían que sacar a relucir todos sus dotes, todas esas cosas que fueron aprendiendo en todo este tiempo que trabajaron a mi lado y empezar no solo a tomar decisiones más complejas, sino también a llevar adelante algo que si lo trabajaban bien, iba a ser su fuente de abastecimiento por siempre.

### **5- ¿Cuánto tiempo te llevó realizar el proceso desde el momento que decidiste comenzar hasta que dejaste ser el gerente/director de la empresa?**

Es difícil decir fueron tantos años lo que me llevo hacer esto. Uno siempre trabaja y piensa en qué y en cómo va a dejar las cosas a sus hijos, por lo menos fue lo que me paso a mí. Desde el día que mi hijo mayor se recibió y empezó a trabajar en la empresa, fue una tranquilidad para mí, yo sabía que en el momento que yo de el paso al costado, alguien de mi confianza iba a estar esperando ese desafío.

**6- ¿Cuáles fueron tus principales reacciones y/o sentimientos una vez que dejaste de ser quien toma las decisión y riendas de la organización?**

Siempre buenos sentimientos, estaba contento por haber dejado algo a mis herederos, ahora era el turno de ellos, de crecer como profesionales, de desenvolverse en ese ámbito tan lindo como es el empresarial.

Sentía que dejaba todo en excelentes manos, personas capacitadas que trabajan y se ayudan constantemente.

**7- ¿Consideras que el cambio generacional en la gestión de la empresa fue positiva para el desarrollo de la organización?**

Es muy prematuro hablar de esto, hace poco tiempo que ellos tomaron la gerencia. Lo que no me queda duda es que van a seguir por el camino correcto. Sus conocimientos ayudaron siempre a la empresa, desde que empezaron a trabajar en la misma, son profesionales muy capacitados en este ámbito, y de esas personas siempre se pueden rescatar cosas buenas. Parte de todo lo que es esta empresa hoy en día es gracias a ellos.



### **ENTREVISTA: Empresa Transporte de Cargas**

**1- ¿Cómo es ser empresario en Misiones? ¿Qué ventajas y desventajas encuentras a la hora de comparar la provincia con grandes ciudades como Buenos Aires, Córdoba?**

Ser empresario en Misiones no es fácil, como no lo es supongo en ningún lado. Todos los días hay nuevos desafíos, particulares del negocio. Pero si tengo que definir el macro entorno de Misiones podría decir que es un mercado chico. No es fácil crecer sin hacer esfuerzos.

Una de las ventajas que podemos encontrar es, que tenemos una muy buena ubicación geográfica, con mucho tráfico a nivel terrestre, con dos fronteras internacionales; por lo que hay mucha demanda de transportes, que salen de Misiones al exterior, por ejemplo de la industria de la yerba mate y el te. Las

distancias son lejanas y no hay mucha alternativa para el transporte de carga que no sea por este medio; por lo que en esa situación tenemos algo de ventaja frente a otras partes del país que cuentan con algo de lo que queda de la red ferroviaria.

Respecto al personal, hay mucha mano de obra disponible, lo cual es una ventaja, pero sin embargo, como ya es costumbre en nuestro país, tenemos las constantes dificultades que nos brinda el sindicato de camioneros, gran problema diario.

**2- ¿Cuáles fueron los primeros pasos en el momento que la empresa decidió arrancar un proceso de sucesión de la gestión de tu empresa ? ¿Planificaste?**

Mucho tiempo atrás cuando mi padre todavía manejaba el negocio, tuvimos varias reuniones informales en las que charlamos del futuro de la empresa. Yo siempre estuve involucrado en esto, mientras que mi hermano tenía otras actividades a parte. Por lo que nunca se dio algo formal, una reunión familiar para discutir el futuro de la empresa como se debe. Sin embargo estas charlas podrían tomarse como el inicio del tema en la empresa. Lamentablemente fue algo muy informal, no documentado que luego terminó generando mucha confusión y problema con el resto de la familia. La idea de mi padre era que yo quedara en el centro del negocio, ya que era el más interesado y que mis hermanos cobren una participación societaria una vez que la empresa arroje resultados sólidos. Sin embargo esto no fue una consigna clara, y es donde hubo diferencias de criterios y opiniones con el resto de la familia.

**3- ¿Consideraste la necesidad de la colaboración de un experto externo en la materia para poder realizar el proceso?**

En ese momento inicial, con mi padre en vida, no consideramos la contratación de nadie. Estabamos muy abocados al negocio, a los clientes, a los empleados, al problema del día a día. A poder seguir operando y comprando diferentes activos de capital para poder crecer. Básicamente a achicar los gastos, por lo que nunca fue prioridad ni siquiera sumar un gasto en este aspecto.

Sin embargo, cuando nos sentamos con mis hermanos, llamamos a un abogado para que haga de mediador. Hubo muchas discusiones sobre los resultados y porcentajes de cada uno. Sobre todo porque yo no cobraba un sueldo como administrador, sino que era dueño y por ende vivía de la renta de la empresa. Nos generó un conflicto de intereses respecto a los montos que le correspondía a cada uno. Pero concretamente en materia de sucesión del *management* nos contratamos a nadie en ningún momento.

**4- ¿Cuáles fueron los principales problemas que surgieron a medida que se fue realizando el proceso? ¿En el ámbito familiar, esto trajo alguna consecuencia o cambio?**

Muchos problemas, sobre todo de arreglos societarios y más que nada de los resultados económicos que la empresa tuvo durante todos esos años en los que fue una zona gris, que nadie quería encarar. La muerte de mi padre para el entorno empresarial mucho no se sintió ya que yo tenía muchos años de antigüedad y tanto los empleados como los clientes me conocían. Fue fácil ese traspaso de gestión a nivel interno. Sin embargo, no fue fácil el re armado de la empresa con respecto a mis hermanos, quienes también eran socios y en cierto punto parte del negocio.

Respecto a lo familiar nos trajo momentos de mucha dificultad. Luego de que falleció mi padre, no tuvimos muchos inconvenientes ya que evitamos el tema. Todos sabíamos que en algún momento eso que habíamos hablado de forma informal iba a dar lugar a un problema interno. Fue un momento muy incómodo, ya que desde el punto de vista de mis hermanos, fui yo el que no cumplió la palabra de nuestro padre. Sin embargo, tras varios meses de hacer números y propuestas llegamos a buen puerto y pudimos volver a unir la familia y seguir cada uno con su vida.

**5- ¿Cuánto tiempo te llevó realizar el proceso?**

Si consideramos que el proceso se inició cuando tuvimos esas primeras charlas informales estamos hablando de unos 15 años aproximadamente. Pero el proceso formal, duró alrededor de 2 años.

**6- ¿Si lo tuvieses que volver a hacer, qué harías distinto?**

Claramente le daría la importancia que tiene. Le dedicaría tiempo y presupuesto al armado de un plan de sucesión. Contrataría a alguien que me ayude en armar los pasos a seguir y lo hablaría con la familia. Hoy por hoy la nueva generación está en la universidad por lo que pronto espero que alguno se sume al negocio. En ese caso intentaremos no repetir el mal ejemplo de lo que nos sucedió a nosotros.

**7- ¿Cuáles fueron tus principales reacciones?**

Como te mencione anteriormente, fueron momentos muy angustiantes en lo personal y familiar, que obviamente repercutió de alguna forma en el negocio. Si bien los clientes, empleados y proveedores me conocían, el boca en boca existió y todos nos sentimos muy incómodos con la situación. En varios momentos pensé en cerrar la empresa, por lo que fue realmente un momento malo para la familia.

Hoy por hoy estamos funcionando bien como familia y como empresa, si bien no hay otro familiar en el negocio, logramos superar el tema y el negocio sigue creciendo.

**8- ¿Consideras que el cambio generacional en la gestión de la empresa fue positiva para el desarrollo de la organización?**

Creo que fue positivo. Todo cambio es positivo. Nos distanció como familia en su momento. Pero logramos trascender y continuar el negocio que hace más de 50 años atrás fundó mi padre. Espero que logremos trascender otra generación y que venga la nueva generación con nuevas ideas y estrategias para que sigamos creciendo.

**Entrevista: Empresa de arquitectura y construcción.**

**1- ¿Cómo es ser empresario en Misiones? ¿Qué ventajas y desventajas encuentras a la hora de comparar la provincia con grandes ciudades como Buenos Aires, Córdoba?**

La provincia de Misiones no escapa a la realidad del país, no es tan sencillo ser empresario en la Argentina. En particular nuestra provincia tiene características muy distintivas a diferencia de otras provincias, ya que la ciudad de Posadas, que es donde mi empresa realiza la actividad de la construcción, tiene frontera con Paraguay la cual tiene ventajas impositivas y legales mucho más atractivas que la que tenemos nosotros.

Por otro lado, el sector de la construcción en Misiones depende en gran medida de las obras públicas tanto nacionales, provinciales y de la entidad Yacyreta.

Muchas empresas del sector se ven aferradas a las obras estatales, como así también los empleados del sector. Si bien mi empresa trabaja más en las construcciones privadas, a la hora de competir con empresas de mayor prestigio y con más sustento económico se hace muy difícil.

Cuando entramos en los detalles de las ventajas o desventajas, primero hay que reconocer que la Provincia de Misiones es una de las más chicas del país por lo que se hace muy cuesta arriba compararse con los mayores centros urbanos.

Relacionado con mi actividad, la ventaja de comprar, en un centro como Buenos Aires, es que se encuentran mayores variedades de productos dependiendo del rubro y los precios de son mucho más atractivos, obviamente también hay que tener en cuenta la escala de la obra que se está encarando, para justificar una compra a 1.000 km de distancia, o sea que al valor, se debe adicionar el costo del flete, los impuestos de ingreso a la provincia y toda la logística que esto conlleva. Generalmente en los materiales de obra gruesa que nosotros consideramos como ladrillos, arena, piedra, hierros, cemento, cemento de albañilería, cal, fino, pegamento, tirantes, chapas, caños, no se justifica comprar en lugares tan lejanos, ya que el precio se asemeja al nuestro.

**2- ¿Cuáles fueron los primeros pasos en el momento que la empresa decidió arrancar un proceso de sucesión de la gestión de tu empresa? ¿Planificaste?**

Desde mi inicio como profesional, una vez egresado de la universidad, me dediqué al ejercicio de la profesión de manera independiente, desarrollando las actividades de proyecto y dirección de obra, como de viviendas unifamiliares, multifamiliares, obras con destino comercial, deportivo, etc.

Con el pasar del tiempo, vi la necesidad de tener una estructura mayor para poder llevar a cabo las necesidades de mis clientes, con tal motivo, hace mucho se comenzó la gestión para tener una estructura empresarial mayor, ya que solo no podía cumplir las exigencias demandadas.

Hoy en día puedo decir que todo el esfuerzo de años se puede ver reflejado en una organización que no solo cumple con las necesidades de los clientes, sino que también, es un orgullo emplear a gente misionera que se pone la camiseta de la empresa.

En cuanto a lo que se refiere al proceso de sucesión de la empresa, no se dio de una manera específica. Si bien es un proceso que uno sabe que en algún momento sucederá, más que nada por temas biológicos, se fue dando día a día. Mis hijos eligieron la misma profesión de arquitecto, el más grande cuando se recibió en la ciudad de Buenos Aires sabía que iba a volverse a trabajar en la empresa, y bueno así sucedió, hoy se puede decir que muchas de las decisiones las toma él, si bien trabajamos de forma conjunta, tiene grandes responsabilidades que la sabe llevar con mucho trabajo y vocación.

### **3- ¿Consideraste la necesidad de la colaboración de un experto externo en la materia para poder realizar el proceso?**

Siempre uno a la hora de tomar decisiones del futuro consulta no solo a expertos, sino que a la misma familia. El proceso como mencione anteriormente se dio de forma natural, con el ingreso de la familia a la empresa. Si bien es la primera generación que se incorpora a la empresa, es un proceso que se va dando con el transcurso de los años. Tal vez no nos damos cuenta de que es una sucesión lo que uno está haciendo, sino que lo hace de forma espontánea para el crecimiento mismo de la compañía.

También sabemos que el tiempo pasa y que no siempre vamos a estar, es por ello, que también uno abre el abanico de posibilidades para comenzar a delegar responsabilidades y decisiones.

Dentro de la empresa tenemos nuestro asesoramiento contable y jurídico externo que muchas veces nos dan el puntapié para iniciar cambios y poder adaptarnos a diferentes contextos.

**4- ¿Cuáles fueron los principales problemas que surgieron a medida que se fue realizando el proceso? ¿En el ámbito familiar, esto trajo alguna consecuencia o cambio?**

En el ámbito familiar observaron cambios o consecuencias, ya que la familia siempre estuvo unida. Uno siempre en este tipo de decisiones teme sobre alguna problemática que pueda llegar a surgir entre hermanos en el futuro, ya que cada uno tendrá su vida personal y formara su familia; pero constantemente estoy dando consejos, para que no surjan imprevisto y que tranquilamente se pueda llevar la vida personal con la profesional si consecuencias negativas en la empresa.

En lo que se refiere a la empresa surgieron problemáticas de menos importancias, pero que no dejan de serlo; es difícil integrar nuevas generaciones, nuevas miradas, nuevas formas de trabajar, hay que tener en cuenta que hay clientes, empleados, proveedores que están acostumbrados a trabajar de ciertas formas, metodologías y esto a veces trae aparejado cortocircuitos, pero que en la mayorías de los casos son solucionables. En esos momentos tuve que intervenir para poder consensuar o tal vez atenuar los cambios que quería realizar mi hijo, para que no sean tan bruscos.

La totalidad de los problemas surgieron a partir de los choques generacionales, es muy difícil poder unir generaciones con miradas diferentes, objetivos y por sobre todo la forma de administrar la empresa.

**5- ¿Cuánto tiempo te llevó realizar el proceso desde el momento que decidiste comenzar hasta que dejaste ser el gerente/director de la empresa?**

Creo que no hay un momento específico que comenzó dicha sucesión, si bien el primer sucesor al recibirse de la universidad ya cumplía con las condiciones para poder formar parte de la empresa. Siempre tuvieron claro que no iban comenzar a trabajar en la empresa hasta que se gradúen.

El primer sucesor ya está en la columna vertebral de la empresa y el otro está en proceso de recibirse para comenzar a formar parte de la organización. La idea



de todo esto no es que uno sea más que otro, es una empresa familiar y sería ideal que se tomen decisiones conjuntas.

**6- ¿Si lo tuvieses que volver a hacer, qué harías distinto?**

Nosé si lo haría diferente, pero tal vez lo haría como un proceso más formal, con el asesoramiento de personas que hayan pasado por el tema o que tengan capacitación en el tema.

A los empresarios muchas veces nos cuesta poder aceptar los consejos de especialistas en ciertas decisiones que tenemos que tomar, creemos que con el solo hecho de fundar y trabajar tanto tiempo en la empresa sabemos todo y no nos hace falta el asesoramiento.

Uno de los consejos que constantemente me da mi hijo es que el asesoramiento, en todos los aspectos, de personas que sean conocedoras del tema; es vital importancia para poder gestionar de forma eficiente.

**7- ¿Cuáles fueron tus principales reacciones y/o sentimientos una vez que dejaste de ser quien toma la decisión y riendas de la organización?**

Es una decisión muy difícil dejar de involucrarse en algo que uno fue partícipe desde el momento cero, aunque hoy en día es mi hijo mayor el que está más involucrado, no di el paso al costado definitivo, sigo estando en la empresa aconsejando, ya que en muchos casos se necesita esa experiencia.

En cuanto a las reacciones, me enorgullece en primer lugar que mis hijos hayan elegido la misma profesión que yo elegí hace tanto tiempo y más aún trabajar juntos con objetivos que nos unen.

Para el futuro espero que puedan lograr sus objetivos personales y en cuanto a la empresa que puedan hacer crecer lo que yo comencé desde muy abajo.

**8- ¿Consideras que el cambio generacional en la gestión de la empresa fue positiva para el desarrollo de la organización?**

Soy un convencido que es positivo, los cambios deben ser graduales y consensuados, garantiza el seguimiento de la empresa y le da una nueva mirada.

Las empresas necesitan de nuevas generaciones, porque el mismo mercado exige cambios. El cambio generacional debe darse no solo en las sucesiones, sino que también a lo largo de la vida de cualquier empresa, porque nos dan la posibilidad de reinventarse constantemente.

En el caso de nuestra empresa, es de vital importancia adaptarse a las nuevas tecnologías de las construcciones y los estilos que en la actualidad existen, el aire de las nuevas generaciones debe ser el desafío de cualquier empresa.

### **ENTREVISTA: Empresa de Comercialización de productos alimenticios**

**1- ¿Cómo es ser empresario en Misiones? ¿Qué ventajas y desventajas encuentras a la hora de comparar la provincia con grandes ciudades como Buenos Aires, Córdoba?**

El ser empresario es igual en todas partes desde mi visión, en mi rubro más específicamente qué es la comercialización de productos alimenticios, es muy relativo, no se puede decir que es facil o difícil, vamos a encontrar pro y contras constantemente, tenemos muchos factores que influyen cada instante en nuestro negocio. Unos de los más importantes y que no es cosa menor valga la redundancia, son las asimetrías y la facilidad de ingreso que tenemos a nuestro país vecino, el Paraguay.

Durante gobiernos anteriores, eran los paraguayos los que nos compraban todo lo que poníamos a la venta, esto se daba a diferentes motivos que constantemente están modificándose, por ejemplo, el tipo de cambio de ese entonces, era muy ventajoso tener un comercio aquí en Posadas; pero hace aproximadamente un año, esta ventaja que la teníamos fue desapareciendo, en la actualidad se consumen productos muy específicos como ser aceites, harina, vinos, que en relación a los precios del país vecino, no podemos competir.

En los que se refiere a los grandes centros urbanos como me mencionaste, ya sea Buenos Aires, Córdoba tienen mejores precios, por supuesto, y esto se debe a la problemática que tenemos los comerciantes del interior del país, ya que estamos a 1000 kilómetros de los centros de abastecimientos, y cualquier tipo de movimiento genera un costo adicional que se traslada al precio, por ejemplo, el flete.

## **2- ¿Cuáles fueron los primeros pasos en el momento que la empresa decidió arrancar el proceso de sucesión de la gestión de tu empresa ? ¿Planificaste?**

Si hablamos de planificación, lo fui planeando desde que mis hijos empezaron sus estudios universitarios, debido a mi edad, como así también a que sabía que todo esto a alguien de confianza tenía que dejar.

La empresa está encaminada, y decidí que mis hijos que son jóvenes, tomen la posta de todo esto, así puedo aprovechar lo que hice en estos años de trabajo; aunque sigo involucrandome con consejos, con enseñanzas, que las mismas experiencias te las da, porque conozco lo que quiere y pretende el consumidor de nuestra región.

## **3- ¿Consideraste la necesidad de la colaboración de un experto externo en la materia para poder realizar el proceso?**

Necesite colaboración externa, porque los mayores no estamos acostumbrados a la época moderna donde prevalece más que nada el uso excesivo de la tecnología, y siempre suma un asesoramiento por parte de personas que se capacitaron para todo esto.

Desde el momento que empecé a pensar en todo esto, en la forma que iba a delegar estas decisiones, fui entrando más en tema. Era consciente que cualquier consejo, iba a aportarme mucho.

**4- ¿Cuáles fueron los principales problemas que surgieron a medida que se fue realizando el proceso? ¿En el ámbito familiar, esto trajo alguna consecuencia o cambio?**

Solo cambios sustanciales se podría decir, muy pequeños, ya que me fui preparando y consecuentemente no trajo problemas familiares ni de cualquier tipo, note siempre a toda mi familia muy comprometidos con la empresa.

Mis hijos empezaron sus carreras universitarias pensando desde el momento cero en lo que tenían, en que se tenían que preparar de la manera más óptima para aportar todo eso a la empresa, volverse y seguir haciendo crecer la organización creada por su padre.

**5- ¿Cuánto tiempo te llevó realizar el proceso desde el momento que decidiste comenzar hasta que dejaste ser el gerente/director de la empresa ?**

No mucho tiempo, como antes te mencione, mis hijos fueron a estudiar y ambos tenían en mente recibirse y volverse. Este proceso de delegar la gerencia como se dice, se va dando de manera diaria, todo muy natural, o por lo menos lo que me sucedio a mi. Ellos constantemente a la distancia estaban al tanto de todo lo que sucedía en la empresa, de cómo se hacían las cosas y eso ayudó a que el día que se adueñaron de las decisiones, por así decir, todo sea más fácil.

**6- ¿Cuáles fueron tus principales reacciones y/o sentimientos una vez que dejaste de ser quien toma las decisión y riendas de la organización ?**

Si hablamos de reacción nose si hubo alguna, no fue nada imprevisto, pero si sentimientos, porque uno mira los comienzos, luego mira todo el crecimiento que hubo, lo cual implicó mucho esfuerzo y eso te enorgullece. Hay muchos sentimientos encontrados, uno tuvo toda una vida dentro de la organización, de ese ambiente tan lindo que es el comercio, las diferentes relaciones que uno cosechó tanto con clientes, proveedores, y tantas otras personas mas, que hasta el día de hoy, ya estando del lado de afuera de la empresa, las sigue manteniendo.

## **7- ¿Si lo tuvieses que volver a hacer, qué harías distinto?**

Nose si haría algo de manera distinta, lo que si haria, es trabajar las mismas cosas que trabaje, con diferentes métodos, el avance tecnológico en este lapso de tiempo fue abismal, todo es más simple.

Los tiempos cambiaron, en mi época, en la que empecé no existía tanta tecnología, tanta facilidad para acceder a la mente del consumidor, hoy en día con propagandas, programas de marketing, diferentes métodos de publicidad, se puede llegar al cliente de otra manera.

## ENTREVISTA A CONOCEDOR DEL TEMA: Lic Alfonsina Ruquet.

### Club Argentino de Negocios Familiares

**1- ¿Por qué es importante planificar la sucesión? ¿Cuántas empresas lo hacen? ¿Cuántas lo hacen bien?**

Uno de los principales fantasmas de la Empresa Familiar es el momento de la sucesión. La mayor parte de los autores coincide en que el momento de la Sucesión genera una altísima tasa de mortalidad en las empresas familiare.

La sucesión en una Empresa Familiar es un proceso sumamente complejo, no un evento puntual. Es un momento de suma fragilidad para cualquier negocio, ya que implica cambios en una enorme cantidad de niveles.

Como se ve en el gráfico anterior, son pocas las empresas que pueden anticiparse a este momento generando mecanismos preventivos para evitar situaciones críticas que son típicas. Esto sucede porque conversar de estos temas necesariamente conecta con la finitud de la vida humana y este es un tema que generalmente tiende a ser evitado.

Pero más allá de eso, hay un punto importantísimo a tomar en cuenta: en la actualidad, la expectativa y la calidad de vida asociada a ella han crecido significativamente.

Pensemos en los Rolling Stones desde la década del '60 hasta la actualidad... ¿qué pasaría si tuvieran una nueva generación de músicos "esperando la sucesión" mientras ellos tocan y cantan durante seis décadas? Probablemente estos músicos se desmotivarían, ¿verdad?

Por este motivo, los tres errores más frecuentes de la Sucesión en la Empresa Familiar son:

1. Pasan por alto que en los últimos 50 años las condiciones de vida han cambiado críticamente.
2. Evitar hablar de la Sucesión, porque es un tema incómodo que conecta a las personas con sentimientos que les resultan poco agradables.
3. Y, cuando hacen un esfuerzo por planificarla, lo hacen, precisamente, pensando en términos de Sucesión.

Por eso, desde la perspectiva del CANF, con los cambios en los mercados, en las expectativas de vida y en los modelos de familia, es necesario reemplazar el concepto de sucesión por el de integración generacional.

Esto requiere pasar del Paradigma de Sustitución al Paradigma de Integración.

#### 1. POR SUSTITUCIÓN

- a. Alguien deberá ceder su lugar
- b. Se enfrentará una visión a otra visión
- c. Habrá confrontación o cesión
- d. Habrá ganadores y perdedores
- e. Se incrementará el riesgo para la organización y para las personas
- f. La integración es una amenaza
- g. Es un juego de suma cero

Requiere el ocaso de la generación anterior e implica una disputa por el poder.

## 2. POR INTEGRACIÓN

- a. Alguien integrará a un proyecto
- b. Su integración requerirá una revisión de la visión
- c. Se conformará un Proyecto Compartido intergeneracional
- d. Todos deben, y podrán, ganar
- e. Se reducirá el riesgo, que estará más controlado
- f. Genera oportunidades
- g. Permite desarrollar y agrandar el negocio

Encuentra oportunidades de crecimiento a partir de la Integración Generacional

### **2- ¿Por lo general los empresarios que realizan la sucesión, lo hacen a tiempo?**

A partir de lo dicho en el punto anterior, las familias que toman conciencia de la naturaleza potencialmente conflictiva y buscan ayuda de profesionales especializados en el tema, logran anticiparse a este momento.

La herramienta para anticiparse a la sucesión y para promover la integración generacional se llama Protocolo Familiar. Desarrollar este proceso es un excelente vehículo para lograr un diálogo significativo, respetuoso y sistemático entre los integrantes de las diferentes generaciones; propiciando el éxito de las empresas



familiares intergeneracionales. En estos casos, cuando llega el momento de la sucesión, la posibilidad de conflictos se reduce significativamente.

Sin embargo, la tasa de empresas familiares que se ocupa de desarrollar estos temas es sumamente baja. En nuestro país no hay estadísticas a nivel nacional, pero de nuestra experiencia en consultoría podemos ver que no supera el 10%.

### **3- ¿En la actualidad, comparado a diez años atrás, son más las empresas que planifican la sucesión? ¿Cómo impacta la profesionalización de las nuevas generaciones?**

En la última década, poco a poco, los temas vinculados a la empresa familiar han ido tomando relevancia y son cada vez conocidos por más personas. De hecho, es cada vez más frecuente que carreras o posgrados incluyan temáticas propias de la empresa familiar en sus programas de estudio.

Desde el CANF, que tiene más de 15 años de vida, también trabajamos por dar a conocer estos temas a través de distintas actividades. En consecuencia, la tasa de empresas que desarrollan Estrategias Familiares es creciente. Sin embargo, como se dijo en la pregunta anterior, aún muy baja.

### **4- Si un empresario y/o emprendedor decide comenzar un proceso de sucesión ¿Cuales son las primeras recomendación que le daría para establecer los primeros pasos?**

Considerando, como dije antes, que la sucesión es un proceso y no un evento, hay algunas recomendaciones a tener en cuenta: La formación comienza en la infancia.

Para evitar conflictos futuros y fomentar un vínculo positivo con el negocio desde temprana edad, es favorable que los niños sean formados en una cultura de cercanía y afecto hacia la empresa. Por eso decimos que las condiciones de gobernabilidad y sustentabilidad de una empresa familiar se comienzan a gestar

desde la infancia. Hay niños a los que se les enseña desde pequeños a amar y a sentirse cómodos en el negocio familiar, hay otros a los que no se los incluye en el negocio familiar. Para ellos, la empresa se convierte en una amenaza que -desde las sombras- se lleva a papá y mamá, retornándolos a casa muy cansados y de mal humor. Por eso, es recomendable que los niños se acerquen, reconozcan y sientan propio el lugar de trabajo de mamá o papá.

Muchas veces cuando se piensa en Sucesión se piensa en quién o quiénes van a gestionar el negocio, y este también es un error. Es necesario considerar que, aún cuando los miembros más jóvenes de la familia no tengan la expectativa de ejercer la gestión en el futuro, es aconsejable que se los prepare para cumplir sus futuros roles de socios accionistas de manera responsable.

Es misión de los miembros del grupo familiar fomentar y dar a conocer a sus descendientes las normas del protocolo familiar, la cultura familiar, la importancia del trabajo, el espíritu, los principios y valores que promueve la empresa.

Por eso, es importante enseñarles a familiarizarse con el negocio más allá de que decidan integrarse o no a la gestión, adoptando las medidas educativas que se consideren necesarias. El día de mañana, la gestión puede quedar en manos de profesionales, pero la familia debe estar preparada para conducirlos, supervisarlos y controlarlos.

La incorporación de los más jóvenes puede ser una oportunidad para diversificar el negocio; como ya dijimos, el ingreso de las nuevas generaciones puede pensarse como: la amenaza de tener que apretar las posiciones existentes rediseñándolas para generar un lugar forzosamente agregado en la estructura de la empresa, la amenaza de reemplazar a alguien que está trabajando en el negocio para evitar forzar el rediseño de la estructura, o una oportunidad para desarrollar nuevos servicios, productos o Unidades de Negocio, aprovechando la formación y la iniciativa de los más jóvenes.

## **5- ¿Cuál es tu método recomendado para planificar la sucesión?**

El método sin dudas para planificar estos temas es el desarrollo de una Estrategia Familiar, de la cual el Protocolo Familiar es el aspecto más visible. Desde el CANF construimos nuestro propio método.

El Protocolo Familiar es la ley interna de la empresa familiar. Es un documento en el que se detallan por escrito todos los temas que vinculan a la empresa y la familia.

Sin embargo, la importancia del desarrollo de un Protocolo Familiar no radica en su resultado material, ya que cualquier modelo de Protocolo Familiar puede ser copiado de un libro o descargado de Internet. Su importancia y finalidad implica alcanzar un proceso de maduración en la red recurrente de conversaciones familiares que permita el establecimiento de acuerdos y reglas que se originen en una Visión Compartida por los integrantes de la familia.

**6- ¿En todas las empresas funciona el mismo método? ¿Bajo qué criterios debería de adaptarse el método? Todas las empresas familiares comparten algo visiblemente igual?**

El método con el que debe abordarse el tema en todas las empresas es la generación de una Estrategia Familiar. Ahora bien, tanto la manera de llevar adelante el método como los contenidos que se trabajan en los procesos, son diferentes en función de la realidad de cada empresa y familia. Por eso, desde el CANF, trabajamos siempre en procesos que son totalmente customizados.